

**PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL DAN MOTIVASI KERJA
KEPALA SEKOLAH TERHADAP KUALITAS PENERAPAN
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI KOTA DUMAI**

TESIS

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan Program Studi Pendidikan Islam
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam*



Oleh,

RASYIDI

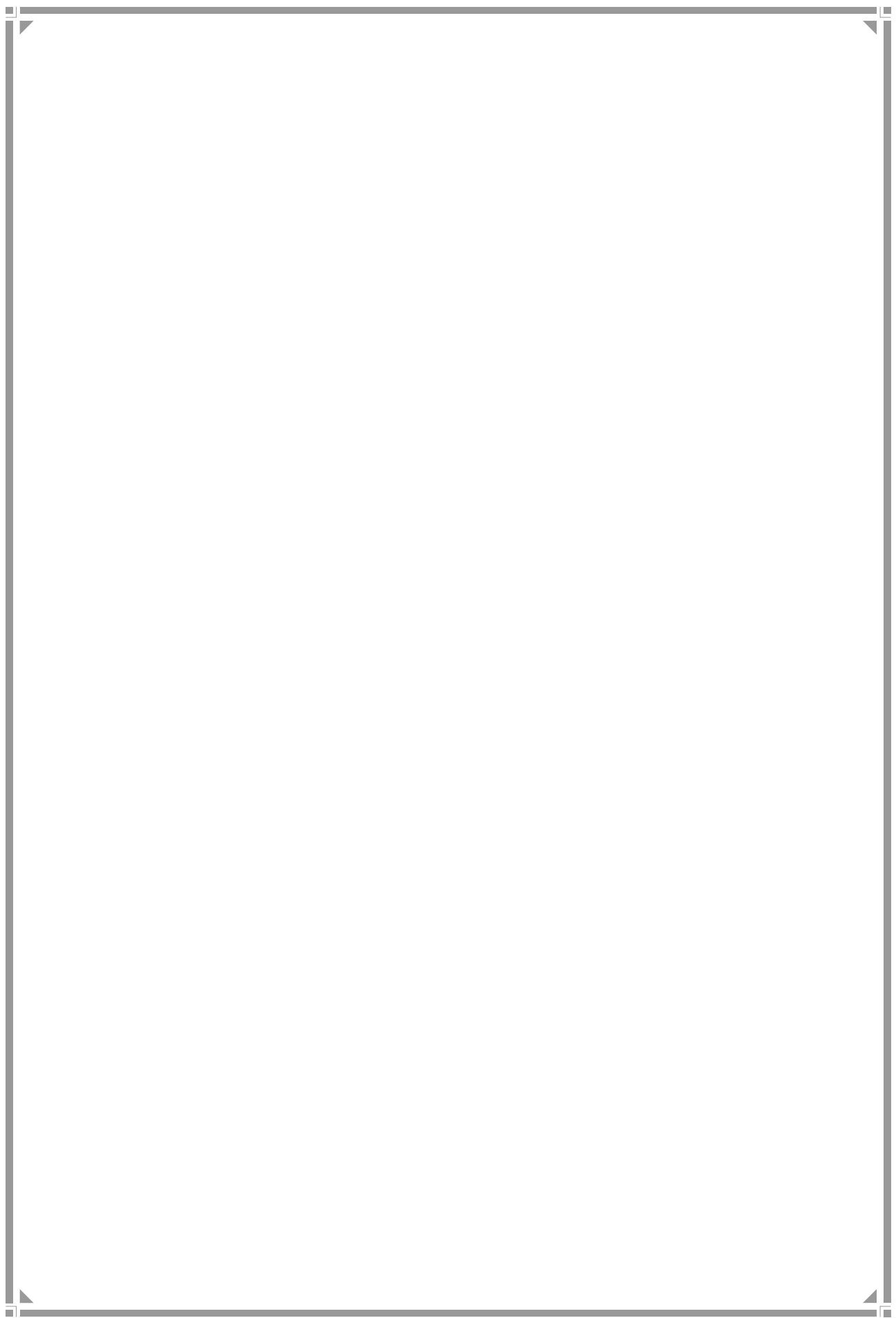
NIM. 0805 S2 841

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM

(PPs UIN – SUSKA) PEKANBARU RIAU

TAHUN 2011



ABSTARKS

Rasyidi, S. Pd.I. 2011. *Pengaruh Kemampuan Manajerial Dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah Terhadap Kualitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Di Kota Dumai*. Tesis. Program Pascasarjana. Program Studi Pendidikan Islam. Kosentrasi Manajemen Pendidikan Islam. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim. Pekanbaru. Pembimbing I. **Dr. Gimin, M.Pd**, Pembimbing II. **Dr. Akbarizan, M. Ag, M. Pd** . 101 halaman.

Kata Kunci:

Kemampuan Manajerial, Motivasi Kerja, Kualitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah terhadap kualitas penerapan Manajemen Berbasis Sekolah kota Dumai. Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhannya. Kualitas penerapan Manajemen Berbasis Sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah.

Populasi penelitian ini 175 Kepala Sekolah se Kota Dumai. Populasi ini diambil sebagai sampel sebanyak 35 orang secara proporsional dan random sampling. Data diambil dengan menggunakan kuesioner yaitu variable X1 mempunyai 30 pertanyaan, variable X2 terdiri dari 16 pertanyaan dan variable Y 21 pertanyaan, dan dilengkapi dengan dokumen yang berhubungan dengan jumlah kepala sekolah, tingkat pendidikan, pangkat/golongan, jenis kelamin, dan dianalisis menggunakan regresi ganda dengan bantuan penggunaan SPSS versi 17.

Hasil penelitian secara stimulant atau uji F menunjukkan bahwa, kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah berpengaruh terhadap Kualitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, ditunjukkan dari $\text{sig.} = 0,000 < 0,005$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah akan diikuti dengan meningkatnya kualitas penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, begitu sebaliknya. Besarnya pengaruh kemampuan manajerial dan motivasi kerja terhadap kualitas penerapan Manajemen Berbasis Sekolah mencapai 44,9%.

Sedangkan hasil uji parsial terdapat masing-masing variabel kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah signifikansinya masing-masing adalah 0,038 dan 0,001. Adapun signifikansi semuanya kurang dari taraf signifikansi 5% (0,05). Hal ini mengandung arti bahwa ada pengaruh yang signifikan secara parsial pada variabel kemampuan manajerial kepala sekolah

terhadap kualitas penerapan manajemen berbasis sekolah di kota Dumai, sedang motivasi kerja berada pada posisi tetap (konstanta). dan motivasi kerja kepala sekolah terhadap kualitas penerapan manajemen berbasis sekolah di kota Dumai, sedang kemampuan manajerial berada pada posisi tetap (konstanta).

Dari Hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa, kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah ada pengaruh terhadap Kualitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Kota Dumai. Oleh karena itu disarankan kepada kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas kemampuan manajerial, seperti meningkatkan kemampuan berupa (1) kemampuan merencanakan (2) kemampuan mengorganisasikan (3) kemampuan dalam pelaksanaan dan (4) kemampuan mengadakan pengawasan. Dan bila mempunyai kesempatan, selalu mengikuti pelatihan atau seminar yang isinya membahas tentang manajemen pendidikan, agar kemampuan manajemen dapat selalu ditingkatkan. Motivasi kerja juga harus selalu ditingkatkan, karena bila motivasi kerja tinggi, maka kualitas penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pun akan lebih tinggi.

DAFTAR ISI

| | |
|-------------------------------------|-----|
| BIODATA PENULIS | 0 |
| SURAT PERNYATAAN..... | i |
| PERSETUJUAN PEMBIMBING I | ii |
| PERSETUJUAN PEMBIMBING II..... | iii |
| ABSTRAK | iv |
| KATA PENGANTAR | v |
| DAFTAR ISI..... | ix |
| DAFTAR TABEL..... | xi |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Identifikasi Masalah..... | 8 |
| C. Batasan Masalah | 8 |
| D. Rumusan Masalah..... | 9 |
| E. Tujuan Penelitian | 9 |
| F. Manfaat Penelitian | 10 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 11 |
| A. Penelitian yang Relevan | 11 |
| B. Kemampuan Manajerial | 13 |
| C. Motivasi Kerja..... | 19 |
| D. Manajemen Berbasis Sekolah | 30 |
| E. Fungsi Kepala Sekolah..... | 43 |
| F. Kerangka Berpikir | 48 |

| | |
|--|-----|
| G. Hipotesis Penelitian | 50 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN..... | 53 |
| A. Jenis Penelitian | 53 |
| B. Lokasi dan Waktu Penelitian..... | 53 |
| C. Variabel dan Desain Penelitian | 53 |
| D. Defenisi Operasional Variabel | 55 |
| E. Instrumen Penelitian..... | 57 |
| F. Populasi dan Sampel | 58 |
| G. Teknik Pengumpulan Data | 60 |
| H. Validitas..... | 62 |
| I. Analisis Data dan Uji Persyaratan Analisis..... | 56 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 59 |
| A. Gambaran Umum Kota Dumai..... | 65 |
| 1. Gambaran Umum Sekolah/Madrasah | 65 |
| 2. Gambaran Umum Responden Penelitian | 69 |
| 3. Gambaran Hasil Penelitian | 74 |
| 4. Uji Prasyarat dan Hipotesis | 85 |
| B. Pembahasan | 92 |
| BAB V PENUTUP..... | 99 |
| A. Kesimpulan..... | 99 |
| B. Saran | 100 |
| DAFTAR PUSTAKA | 102 |
| LAMPIRAN | 106 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 1 : Data Distribusi Populasi | 58 |
| Tabel 2 : Data Distribusi Sampel | 59 |
| Tabel 3 : Data Distribusi Hasil Uji Validitas | 61 |
| Tabel 4 : Data Distribusi Jumlah Sekolah/Madrasah..... | 69 |
| Tabel 5 : Data Distribusi Berdasarkan Akreditasi..... | 71 |
| Tabel 6 : Data Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin | 72 |
| Tabel 7 : Data Distribusi Berdasarkan Pendidikan Terakhir | 73 |
| Tabel 8 : Data Distribusi Berdasarkan Golongan | 74 |
| Tabel 9 : Data Distribusi Kemampuan Manajerial | 74 |
| Tabel 10 : Data Dukung Kemampuan Manajerial | 75 |
| Tabel 11 : Data Dukung Kemampuan Manajerial | 76 |
| Tabel 12 : Data Dukung Kemampuan Manajerial | 76 |
| Tabel 13 : Data Dukung Kemampuan Manajerial | 77 |
| Tabel 14 : Data Distribusi motivasi Kerja..... | 77 |
| Tabel 15 : Data Dukung Motivasi Kerja..... | 78 |
| Tabel 16 : Data Dukung Motivasi Kerja..... | 79 |
| Tabel 17 : Data Dukung Motivasi Kerja..... | 79 |
| Tabel 18 : Data Dukung Motivasi Kerja..... | 80 |
| Tabel 19 : Data Distribusi Kualitas Penerapan MBS | 81 |
| Tabel 20 : Data Pendukung Kualitas Penerapan MBS..... | 82 |
| Tabel 21 : Data Pendukung Kualitas Penerapan MBS..... | 82 |

| | |
|---|----|
| Tabel 22 : Data Pendukung Kualitas Penerapan MBS..... | 83 |
| Tabel 23 : Data Pendukung Kualitas Penerapan MBS..... | 83 |
| Tabel 24 : Data Pendukung Kualitas Penerapan MBS..... | 84 |
| Tabel 25 : Data Pendukung Kualitas Penerapan MBS..... | 85 |
| Tabel 26 : Uji Normalitas..... | 86 |
| Tabel 27 : Uji Anova..... | 88 |
| Tabel 28 : Model Summary..... | 89 |
| Tabel 29 : Coefficients | 90 |
| Tabel 30 : Uji Partial | 91 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan Nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh. Dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3 menyatakan bahwa Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan kebutuhan mendesak yang perlu diprioritaskan oleh pemerintah dalam menghadapi era globalisasi dimana perkembangan teknologi dan informasi yang begitu cepat. Harus diakui bahwa yang menjadi pokok permasalahan pendidikan di Indonesia adalah kinerja manajemen. Kinerja manajemen ini sebagai salah satu faktor yang memiliki potensi dalam mempengaruhi dunia pendidikan yang meliputi berbagai sumber daya pendidikan yang terkait dengan mutu out-put yang dihasilkan.

Era reformasi telah membawa perubahan-perubahan mendasar dalam berbagai bidang kehidupan termasuk bidang pendidikan. Salah satu perubahan mendasar yang digulirkan saat ini adalah manajemen negara, yaitu dari manajemen sentralistik ke manajemen berbasis daerah. Secara resmi perubahan ini diwujudkan dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. Konsekuensi logis dalam Undang-undang tersebut adalah bahwa manajemen pendidikan harus disesuaikan dengan jiwa dan semangat otonomi daerah.

Pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan cara menyempurnakan sistem pendidikan, baik melalui penataan perangkat lunak maupun perangkat keras. Upaya tersebut, antara lain dikeluarkannya Undang-undang Nomor 22 dan 25 Tahun 1999 tentang otonomi daerah serta diikuti oleh penyempurnaan Undang-undang sistem Pendidikan Nasional, yang secara langsung berpengaruh terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan. Dengan perubahan paradigma dari *top-down* ke *bottom-up* atau desentralisasi dalam wujud pemberdayaan sekolah, yang meyakini bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan sedapat mungkin keputusan harus dibuat oleh mereka yang berada di garis depan, yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kebijakan pendidikan, yaitu kepala sekolah dan guru.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhannya. Otonomi dalam manajemen merupakan tugas sekolah untuk meningkatkan kinerja para tenaga kependidikan, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

Manajemen berbasis sekolah yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi, efektifitas dan kinerja sekolah dengan menyediakan layanan pendidikan yang komperhensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat.

Dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting. Kepemimpinan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja para tenaga kependidikan dan menciptakan kondisi yang kondusif terhadap lingkungan satuan pendidikan dan penuh pertimbangan baik sebagai individu maupun kelompok.

Kepala sekolah selaku manajer mempunyai peranan penting dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Sebagai manajer harus mempertimbangkan peran penting yang tidak hanya membuat pengaruh tetapi ia

membina bawahan agar memiliki kemampuan dalam mengatur kinerjanya baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis. Karena itulah, para manajer dituntut untuk memiliki pandangan dan strategi jangka panjang ke arah mana organisasi akan di bawa.

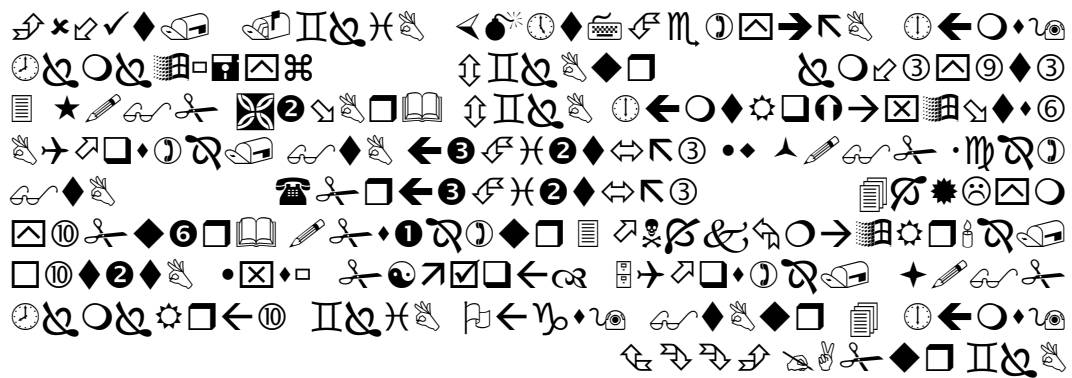
Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), program-program sekolah harus didukung oleh kemampuan manajerial kepala sekolah yang demokratis dan profesional. Kepala sekolah dan guru-guru sebagai tenaga pelaksana inti program sekolah merupakan orang-orang memiliki kemampuan dan integritas profesional. Kepala sekolah adalah manajer pendidikan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memperdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Kemampuan manajerial kepala sekolah yang baik dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyerasikan segala sumber daya yang pada dasarnya kemampuan manajerial sangat terkait dengan bagaimana penerapan fungsi-fungsi manajemen atau proses manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengontrolan, dan pengendalian.

Setiap kepala sekolah pada sebuah sekolah mempunyai tujuan individu yang arif serta senantiasa memperhatikan adanya kesesuaian antara tujuan individu yang tidak jauh menyimpang dari aktivitas organisasi. Jika terjadi kesenjangan antara tujuan individu dan dengan tujuan organisasi, maka akan

tercipta ketidakharmonisan kerja. Kepala sekolah akan mudah menyalahgunakan tugas kewajiban untuk kepentingan individunya.

Kemampuan kerja dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan serta pengalaman, juga diharapkan dapat memiliki motivasi kerja yang tinggi. Motivasi kerja tersebut merupakan kekuatan yang penting yang harus ada dalam diri kepala sekolah sehingga ia memiliki keinginan atau semangat yang kuat untuk berusaha dan berkerja keras sehingga dapat diperoleh keberhasilan bagi dirinya dan instansi dimana ia bekerja.

Dalam al-Qur'an banyak ayat yang mengandung makna dorongan atau motivasi, diantaranya pada surat ar-Ra'du ayat 11 Allah Swt berfirman :



Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (QS. Ar-Ra'd : 11)

Dari ayat di atas melalui tafsir Jalalain pada Jilid II halaman 249 dapat dipahami, terutama pada kalimat yang berartikan :

“...Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”....,

yaitu Allah Swt memberikan motivasi kepada manusia agar selalu melakukan hal-hal yang baik dalam rangka merubah keadaan yang buruk.¹

Siswanto dalam bukunya mengatakan bahwa motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kegairahan bersama.²

Menurut Uno dalam bukunya juga mengatakan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Lebih lanjut Uno mengatakan bahwa besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.³

Untuk menoptimalkan peran, fungsi dan kedudukan kepala sekolah dalam suatu instansi sekolah dalam era manajemen berbasis sekolah perlu dilakukan analisis terhadap kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah, sebagai umpan balik untuk mengetahui kekurangan dan kelemahan yang ada, sehingga dapat dilakukan pembenahan peningkatan unsur yang dianggap perlu.

Hasil pengamatan awal penulis menunjukkan bahwa secara umum kualitas pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Kota Dumai masih rendah walaupun telah ada sekolah yang melaksanakan manajemen berbasis sekolah

¹ Imam Jalaluddin Al-Mahalli & Imam Jalaluddin As-Suyuthi, *Tafsir Jalalain*, (Bandung : Sinar Baru Algesindo, 2004) Jilid II, hal. 249

²H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), hal. 2

³Uno B. Hamzah, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2008), hal.

dengan baik. Beberapa fenomena yang menunjukkan diantaranya masih banyak kepala sekolah yang selalu meminta restu atau petunjuk dari atasan yaitu pihak Dinas Pendidikan atau Kementerian Agama dalam rangka merumuskan kebijakan atau membuat suatu keputusan, dan fenomena lainnya seperti kurang terbukanya dalam hal manajemen, seperti manajemen keuangan, kurangnya kesiapan sumber daya manusia yang handal dan kurangnya kerjasama dengan masyarakat yang ada di sekitar sekolah, namun di pihak lain ada kepala sekolah telah sukses mengaplikasikan konsep manajemen berbasis sekolah secara benar dengan keberanian mengambil keputusan atas inisiatif sendiri bersama dengan guru dan pegawai tata usaha sekolah seperti SDIT dan SMPIT Jami'atul Muslimin Dumai. Di Muslimin ujian KD, Ujian Blok, Ujian Semester soal dibuat sendiri kecuali UASBN/UN, karena masih Kebijakan Dinas Pendidikan yang buat.

Berdasarkan paparan di atas bahwa kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah memiliki peranan penting dalam kualitas penerapan Manajemen Berbasis Sekolah untuk meningkatkan efisiensi, mutu, relevansi dan pemerataan pendidikan. Maka dari itu, peneliti ingin mengkaji secara ilmiah apakah kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah berpengaruh terhadap kualitas penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Kota Dumai.

B. Identifikasi Masalah

Dari uraian latar belakang di atas, maka masalah yang berhubungan dengan kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah terhadap kualitas penerapan Manajemen Berbasis Sekolah adalah sebagai berikut :

1. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah
2. Ukuran Keberhasilan Penerpan MBS
3. Kualitas Manajemen Berbasis Sekolah Kota Dumai
4. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Kota Dumai
5. Motivasi Kerja Kepala Sekolah Kota Dumai

C. Batasan Masalah

Karena ketebatasan waktu dan kemampuan penulis, maka dibatasi masalah penelitian sebagai berikut:

1. Gambaran kemampuan manajerial, motivasi kerja kepala sekolah dan kualitas pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di kota Dumai?
2. Apakah ada pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kualitas pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di kota Dumai ?
3. Apakah ada pengaruh motivasi kerja kepala sekolah terhadap kualitas pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di kota Dumai?
4. Apakah ada pengaruh secara bersama-sama antara kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah terhadap kualitas pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di kota Dumai?

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan di atas, terutama realitas yang terjadi di kota Dumai, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kemampuan manajerial, motivasi kerja kepala sekolah dan kualitas pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di kota Dumai?
2. Apakah ada pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kualitas pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di kota Dumai ?
3. Apakah ada pengaruh motivasi kerja kepala sekolah terhadap kualitas pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di kota Dumai?
4. Apakah ada pengaruh secara bersama-sama antara kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah terhadap kualitas pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di kota Dumai?

E. Tujuan Penelitian

Adapun Penelitian ini bertujuan adalah :

1. Untuk mengetahui gambaran kemampuan manajerial, motivasi kerja kepala sekolah dan kualitas pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di kota Dumai.
2. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kualitas pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di kota Dumai.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja kepala sekolah terhadap kualitas pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di kota Dumai.

4. Untuk mengetahui pengaruh secara bersama sama antara kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah terhadap kualitas pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di kota Dumai.

F. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini, peneliti mengharapkan dapat memberikan masukan dalam rangka pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang berkualitas di kota Dumai yaitu:

1. Sebagai bahan masukan bagi Kepala Sekolah yang berada pada kawasan penelitian ataupun sekolah lain di kota Dumai untuk menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.
2. Sebagai bahan masukan kepada Dinas Pendidikan dikota Dumai dalam rangka meningkatkan kualitas pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.
3. Sebagai bahan informasi untuk memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, khususnya bidang manajemen pendidikan sebagai suatu disiplin ilmu.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Telaah Penelitian Terdahulu.

Penelitian tentang Manajemen Berbasis Sekolah telah dilakukan oleh dua orang peneliti yaitu :

1. M. Rasis, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Produktivitas Pondok Pesantren Al Kautsar Pekanbaru* (Tesis Program Pascasarjana IAIN Sultan Syarif Qasim Pekanbaru, 2004).

Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan agama di Indonesia adalah dengan menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*). Upaya ini dirasakan perlu karena salah satu faktor yang menyebabkan kelemahan pendidikan Islam dewasa ini adalah kelemahan sektor manajemen.

Pondok Modern Al Kautsar Pekanbaru setelah berdiri selama lebih kurang 15 tahun dalam perjalanannya belum menunjukkan produktivitas pendidikan yang gejala awal menunjukkan adanya pengaruh faktor manajemen yang menyebabkan lemahnya produktivitas ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi MPMBS dalam meningkatkan produktivitas Pondok Pesantren Al Kautsar Pekanbaru. Untuk mengetahui hal tersebut maka diajukan rumusan masalah yakni : 1). Bagaimana

implementasi MPMBS di Pondok Al Kautar Pekanbaru, dan 2). Bagaimana produktivitas Pondok Pesantren Al Kautsar Pekanbaru.

Populasi penelitian ini melibatkan seluruh komponen di Pondok Pesantren Pekanbaru. Data dari responden diambil dengan teknik angket, observasi, wawancara dan dokumentasi.

Setelah data dianalisis, maka disimpulkan : 1). Implementasi MBS di Pondok Pesantren Pekanbaru adalah sedang, dan 2). Produktivitas Madrasah Aliyah Model Pekanbaru adalah sedang, hal ini terlihat dari persentase produktivitas yang menunjukkan angka 63,33 %.

2. Nurzena MZ, *Manajemen Berbasis Sekolah suatu Kajian Strategis di SMK Negeri 1 Pekanbaru* (Tesis Program Pascasarjana IAIN Suska Pekanbaru, 2002).

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan penelitian kualitatif karena peneliti ingin mengungkapkan perilaku aktor-aktor sekolah dalam manajemen SMK Negeri 1 Pekanbaru. Fokus penelitiannya pada strategi manajemen berbasis sekolah, dan kerja sama SMK Negeri 1 dengan majelis sekolah, BP3. Orang tua/wali murid, dan masyarakat. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara observasi berperan serta, wawancara dan pengkajian dokumen. Penelitian mengikuti pola sirkuler, di mana tahap pertama dengan tahap berikutnya saling berhubungan.

Dari hasil observasi terungkap bahwa secara teori dan praktek, SMK Negeri 1 Pekanbaru sudah melaksanakan konsep-konsep strategi MPMBS, namun konsep tersebut belum sepenuhnya terlaksana. Hal ini sudah dapat dibuktikan dengan dilibatkannya berbagai pihak di luar system sekolah, seperti orang tua siswa, dunia usaha, BP3, unsur birokrat, unsur masyarakat dalam mengembangkan sekolah ini. Hanya saja, keterlibatan orang tua siswa, dunia usaha, BP3, unsur birokrat, unsur masyarakat, dan unsur lainnya itu masih bersifat insidentif dan pasif menunggu pemberitahuan dan undangan pihak sekolah. Jarang sekali, pihak-pihak tersebut secara aktif memberikan masukan kepada sekolah.

Dari dua penelitian di atas penulis tidak menemukan hasil penelitian yang serupa, termasuk lokasi penelitian.

B. Kemampuan Manajerial

1. Pengertian Kemampuan Manajerial

Manajerial berasal dari kata manager yang berarti pimpinan. Menurut Fattah menjelaskan bahwa praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer.³ Selanjutnya Siagian mengemukakan bahwa “ Manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.”⁴

Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena manajemen pada hakekatnya adalah masalah

³Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan Remaja*, (Bandung: Rosda Karya, 1999), hal. 13

⁴Sondang P. Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hal. 63

interaksi antara manusia, baik secara vertical maupun horizontal. Oleh karena itu kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja ke arah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan yang baik seharusnya dimiliki dan diterapkan oleh semua jenjang organisasi agar bawahannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi.

Menurut Mondy dan Premeaux bahwa “ Manajemen adalah proses penyelesaian pekerjaan melalui usaha-usaha orang lain.⁵” Berdasarkan definisi ini Nampak bahwa proses manajemen akan terjadi apabila seseorang melibatkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen adalah “proses menyelesaikan aktivitas-aktivitas secara efisien dengan dan melalui orang lain”.⁶ Sedangkan Hasibuan mengemukakan bahwa “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk suatu tujuan tertentu.”⁷

Manajemen menurut Hasibuan adalah suatu proses yang khas yang terjadi tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan

⁵R Wayne Mondy dan Shane R. Premeaux, *Management: Concept, Practices, and Skill*. (Boston: Allyn and Bacon, 1993), hal. 5

⁶Robbins D. Stephen, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Gramedia, 2003), hal. 86

⁷Hasibuan, S.P. Melayu, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Makalah*. (Jakarta: Bumi Aksara, Edisi Revisi, 2001) hal. 20

sumber daya lain⁸. Sedangkan menurut Siagian mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen yang ada pada prinsipnya tidak berbeda dengan berbagai pendapat lain yaitu, *planning, organising, stepping, directing, coordinating, reporting, dan budgeting*⁹

Menurut Tilaar bahwa manajemen pada hakekatnya berkenaan dengan cara-cara pengelolaan suatu lembaga agar lembaga tersebut efisien dan efektif. Suatu lembaga dikatakan efisien apabila investasi yang ditanamkan dalam lembaga tersebut sesuai atau memberikan profit sebagaimana yang diharapkan. Selanjutnya suatu lembaga dikatakan efektif apabila pengelolaannya menggunakan prinsip yang tepat dan benar sehingga berbagai kegiatan di dalam lembaga tersebut dapat tercapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.¹⁰

Dari berbagai pandangan tentang proses manajemen atau fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan di atas, tidak ditemukan perbedaan yang prinsipil karena semuanya mengandung fungsi-fungsi manajemen sebagai suatu proses manajemen. Jadi dapat dipahami bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.

Dalam praktek manajemen, fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut merupakan kegiatan yang saling terkait yang harus dilakukan oleh para manajer, agar dapat memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut

⁸*Ibid*, hal. 42

⁹Siagian, *Op. Cit.*, hal. 12

¹⁰H.A.R Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1994), hal. 24

baik sumber daya manusia maupun sumber lainnya untuk dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam upaya untuk mencapai tujuan dengan produktivitas yang tinggi dan kepuasan individu yang terlibat dalam kegiatan manajemen.

Menurut Robbins kemampuan (*ability*) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan¹¹. Sedangkan Siagian mengemukakan bahwa, kemampuan dapat diartikan keterampilan atau *skill* menuju kepada kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan suatu cara yang efektif.¹² Keterampilan menggerakkan orang lain inilah yang di sebut manajerial skill.¹³ Demikian pula Siagian mengemukakan bahwa Manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.¹⁴

Jadi dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang ada dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Ukuran seberapa efisien dan efektifnya seorang manajer adalah seberapa baik dia menetapkan rencana dalam mencapai tujuan yang memadai. Kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi.

¹¹Robbins, *Op. Cit.*, hal. 50

¹²Yulk Gary, *Leadership in Organization*, (Jakarta : Prenhalindo, 1998), hal

¹³Burhanuddin, *Analisi Administrasi Manajemen Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1994) hal.

¹⁴Siagian, *Op. Cit.*, hal. 36

Kepala sekolah sebagai manajer pada jalur pendidikan formal, dituntut memiliki kemampuan dalam manajemen sekolah, agar mampu mencapai tujuan proses belajar mengajar secara keseluruhan.

Menurut Katz dan Payol dalam buku Robbins bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yakni:

- a. Keterampilan teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus;
- b. Keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok;
- c. Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.¹⁵

Peranan kepala sekolah sebagai manajer, sangat memerlukan ketiga macam keterampilan di atas. Agar kepala sekolah dapat secara efektif melaksanakan fungsinya sebagai manajer maka harus memahami nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan di atas, dan mampu mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku.

Adapun nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut sebagai berikut:

¹⁵Robbins, *Op. Cit.*, hal. 7

- a. Keterampilan teknis: (1) menguasai pengetahuan tentang metode. Proses, prosedur, dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan (2) kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut;
- b. Keterampilan manusiawi: (1) kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, (2) kemampuan untuk memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, (3) kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, (4) kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis, (5) mampu berperilaku yang dapat diterima;
- c. Keterampilan konseptual: (1) kemampuan berpikir rasional, (2) cakap dalam berbagai macam konsepsi, (4) mampu menganalisis berbagai kejadian serta mampu memahami berbagai kecenderungan, (5) mampu mengantisipasi perintah, dan (6) mampu mengenali dan memahami macam-macam masalah sosial.

Untuk mendukung terpenuhinya tuntutan manajerial skill sesuai dengan kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi, maka setiap orang yang disebut pemimpin harus berusaha memiliki sikap kepemimpinan yang baik.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah adalah kapasitas yang dimiliki oleh seorang kepala

sekolah dalam mengelola organisasi dan sumberdaya yang ada, guna mencapai tujuan organisasi yang mencakup: (1) kemampuan merencanakan dengan indikator yaitu mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektifkan perencanaan, (2) kemampuan mengorganisasikan dengan indikator mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggungjawab dan mampu mengelola personil. (3) kemampuan dalam pelaksanaan dengan indikator yaitu mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi, (4) kemampuan mengadakan pengawasan indikator mampu mengelola, dan mampu mengendalikan operasional.

C. Motivasi kerja

Istilah motivasi berasal dari kata latin yaitu: *motifus* yang berarti sebab, alasan dasar, pikiran dasar dorongan bagi seseorang untuk berbuat atau ide pokok yang selalu berpengaruh besar terhadap tingkah laku manusia.¹⁶

Menurut Siswanto motivasi adalah (1) setiap perasaan atau kehendak dan keinginan yang sangat mempengaruhi kemauan individu sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak, (2) pengaruh kekuatan yang menimbulkan perilaku individu, (3) setiap tindakan atau kejadian yang menyebabkan berubahnya perilaku seseorang, (4) proses yang menentukan gerakan

¹⁶Kartono, *Psikologi Sosial untuk Manajemen Perusahaan dan Industri*, (Jakarta : Rajawali Press, 1979), hal. 32

atau perilaku individu kepada tujuan.¹⁷ Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan, motivasi sebagai pemberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan berintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai tujuan.¹⁸

Purwanto menyatakan bahwa motivasi mengandung tiga kemampuan pokok yaitu menggerakkan, mengarahkan, dan menopang tingkah laku.¹⁹ Mengarahkan adalah menyatukan tingkah laku untuk mencapai suatu orientasi tujuan. Menopang yaitu memberikan penguatan intensitas, arah, dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan individu. Uno mengemukakan bahwa motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dengan kata lain sebagai dorongan mental terhadap seseorang atau orang-orang sebagai anggota masyarakat. Motivasi dapat juga diartikan sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi orang atau orang-orang yang dipimpinnya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan.²⁰

¹⁷Siswanto, *Op. Cit.*, hal. 120

¹⁸Hasibuan, *Op. Cit.*, hal. 95

¹⁹M. Ngalim Purwanto, *Psikologis Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 1990), hal. 72

²⁰Uno B. Hamzah, *Op. Cit.*, hal. 1

Stevenson menganggap bahwa motivasi adalah insentif, dorongan, atau stimulus untuk bertindak, atau semua hal verbal, fisik, atau psikologis yang membuat seseorang melakukan sesuatu sebagai respon.²¹

Walgito mengatakan bahwa seorang berperilaku pasti berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai, apa yang mendorongnya, dan apa yang dituju, dengan kata lain bahwa perilaku manusia selalu menyangkut kebutuhan biologis dan psikologis.²²

Robbins mengatakan bahwa motivasi sebagai suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan.²³

Menurut Nawawi motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi penyebab seorang melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukan secara sadar, meskipun tidak tertutup kemungkinan bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang melakukan sesuatu kegiatan yang tidak disukai, sehingga kekuatan didorong oleh sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang terpaksa dilakukan cenderung berlangsung tidak efektif dan efisien.²⁴ Motivasi dapat dibedakan dalam dua bentuk yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah pendorong perilaku yang bersumber dalam diri seseorang sebagai

²¹Nacy Stevenson, *Penuntun 10 Menit Seni Memotivasi*, (Yogyakarta : Andi, 2001), hal. 2

²²Walgito Bimo, *Pengantar Psikologi Umum*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2000), hal. 17

²³Robbins, *Op. Cit.*, hal. 208

²⁴H. Nawawi, *Administrasi Pendidikan Indonesia*, (Jakarta : Toko Gunung Agung, 1999), hal. 14

individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan atau menyenangkan orang yang memungkinkan seorang mampu mencapai suatu tujuan positif dimasa depan. Sedangkan ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskan pekerja melaksanakan perilaku secara maksimal karena adanya pujian, hukuman, aturan, dan sebagainya.

Dengan demikian jelaslah bahwa motivasi selalu berhubungan dengan kebutuhan, keinginan dan dorongan, sekaligus menjadi penyebab seorang pegawai, berusaha mencapai tujuan tertentu, dan berperilaku memelihara dan mengendalikan kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan dalam suatu organisasi.

Motivasi merupakan pemberian atau penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja secara efektif dan terintegrasi dan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi kerja merupakan kondisi psikologis yang mendorong seseorang atau pegawai untuk melaksanakan usaha atau kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individual.

Manusia dan kerja merupakan dua hal yang tergabung dalam kesatuan integral. Semua manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhannya. Abdurachman mengatakan bahwa kerja adalah kegiatan yang memuat suatu tujuan tertentu, disamping itu memuat perpaduan tenaga manusia, baik jasmani maupun rohani

dengan alat, bahan, uang dan waktu.²⁵ Moenir mengemukakan bahwa pekerjaan adalah rangkaian perbuatan tetap yang dilakukan oleh seseorang yang menghasilkan sesuatu yang dapat dinikmati baik langsung maupun tidak langsung, baik hasil itu berupa barang atau jasa.²⁶

Menurut Kartono alasan orang bekerja dapat dilihat dari sudut penting yaitu: (1) pandangan konservatif mengatakan bahwa kerja jasmani adalah orang berakal sehat harus bekerja untuk mempertahankan eksistensi dirinya dan keluarganya. Pandangan konservatif ini menganggap bahwa kebanyakan orang tidak menyukai pekerjaan, sehingga perlu diberikan motivasi. Motivasi adalah sebagai satu-satunya ransangan untuk bekerja. Kekuatan untuk dipecah dari pekerjaan adalah satu-satunya motivasi negatif untuk mendorong orang agar terus tetap bekerja, dan (2) pandangan moderen melihat kerja sebagai aktivitas dasar dan dijadikan bagian yang esensial dari kebutuhan manusia. Kerja memberikan status, mengikat seseorang pada individu lain serta masyarakat. Kerja merupakan aktivitas sosial yang memberikan isi dan makna dalam kehidupan.²⁷

Kerja merupakan realisasi diri manusia, yang bertitik tolak dari dalam kesenangan dan kesukaan, dengan kata lain kerja merupakan suatu bentuk pelayanan bagi manusia lain baik sebagai individu maupun bermasyarakat.

²⁵H. A. Abdurrachman, *Leadership "Teori Pengembangan Filosofi Kepemimpinan Kerja"*, (Jakarta : DLJ LAN, 1996), hal. 31

²⁶Moenir, *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Pegawai*, (Jakarta : Gunung Agung, 1996), hal. 90

²⁷Kartono, *Op. Cit*, hal. 23

Dari uraian tersebut menunjukkan bahwa bekerja adalah suatu aktivitas baik fisik maupun mental dengan maksud untuk mendapatkan kepuasan atau pemenuhan kebutuhan. Dengan kata lain orang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan hidupnya.

Menurut Maslow yang dikutip Robbins mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dapat digolongkan menjadi lima tingkatan yaitu :

- a. Kebutuhan yang bersifat fisiologis atau fisik berupa pangan, sandang dan tempat tinggal;
- b. Kebutuhan rasa aman yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman terutama berasal dari luar, baik yang bersifat ancaman fisik maupun psikis. Kalau dikaitkan dengan kerja, maka kebutuhan akan keamanan menyangkut keamanan jiwa sewaktu bekerja, perasaan aman akan harta benda yang ditinggalkan sewaktu bekerja dan juga menyangkut perasaan aman pada masa depan;
- c. Kebutuhan sosial yaitu kebutuhan-kebutuhan sosial seperti kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dimana ia hidup dan bekerja, rasa ikut memiliki, kebutuhan akan dihormati, kebutuhan untuk maju dan perasaan ikut serta;
- d. Kebutuhan akan harga diri/prestasi. Harga diri selalu menyertai status atau kedudukan seseorang di dalam organisasi atau masyarakat. Semakin tinggi

kedudukan seseorang semakin banyak pula hal-hal yang digunakan sebagai statusnya;

- e. Kebutuhan mempertinggi kapasitas diri/kerja. Setiap orang ingin mengembangkan kapasitas kerjanya melalui pengembangan dirinya.²⁸

Asa'ad mengemukakan motivasi kerja merupakan suatu yang menimbulkan semangat dan dorongan kerja. Lebih lanjut di katakan bahwa motivasi kerja psikologis kerja disebut pendorong semangat kerja. Kuat lemahnya motivasi kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi kerja.²⁹

Teori pemeliharaan motivasi dua faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang dikutip oleh Syadan mengemukakan ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan yaitu : (1) faktor pemuas (*motivation faktor*) yang disebut juga dengan satisfier atau intrinsik motivation, (2) faktor pemeliharaan (*maintenance faktor*) yang disebut juga discatisfier atau *extrinsic motivation*³⁰.

Faktor pemuas merupakan faktor pendorong seorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan yang mencakup: (1) kepuasan kerja itu sendiri, (2) prestasi yang diraih, (3) peluang untuk maju, (4) pengakuan orang lain (5) kemungkinan pengembangan karier.

²⁸Robbins, *Op. Cit*, hal. 209

²⁹As'ad Moch, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta : Liberty,1992), hal. 23

³⁰G. Syadan, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Manajement)*, (Jakarta : Djambatan, 1996), hal. 22

McClelland dalam Handoko mengemukakan bahwa kebutuhan prestasi tersebut dapat dikembangkan pada orang dewasa orang-orang yang berorientasi prestasi mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan, yaitu:

- a. Menyukai pengambilan risiko yang layak (moderat) sebagai fungsi keterampilan, bukan kesempatan, menyukai suatu tantangan dan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi hasil-hasil yang dicapai;
- b. Mempunyai kecenderungan untuk menetapkan tujuan-tujuan yang layak dan menghadapi risiko yang sudah diperhitungkan. Salah satu alasan mengapa banyak perusahaan berpinda keprogram *management by objectives* (MBO) adalah karena adanya korelasi positif antara penetapan tujuan dan tingkat prestasi;
- c. Menyukai kebutuhan yang kuat akan umpan balik tentang apa yang telah dikerjakannya;
- d. Mempunyai keterampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan-kemampuan organisasional.

Selanjutnya McClelland mengatakan bahwa untuk berprestasi merupakan kebutuhan motivasi dalam setiap kegiatan, sehingga merupakan motivasi untuk bekerja dan berkreaitivitas dalam pekerjaannya.³¹

³¹T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta : BPFE, 2003), hal. 262

Teori motivasi yang telah dijelaskan, secara nyata berhubungan dengan peningkatan aktivitas seseorang, motivasi kerja pada hakekatnya menggerakkan atau menjadi tenaga pendorong yang menimbulkan adanya keinginan untuk melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, dimana pekerjaan tersebut dilaksanakan secara sistematis dengan berkesinambungan, serta progresif, agar dapat mencapai tujuan organisasi. Kesimpulan dua teori yang muncul yaitu: (1) *biogenic theories*, menyangkut proses biologis seperti intrinsik dan kebutuhan-kebutuhan dasar lainnya, (2) *sosiogenic theories*, yang menekankan adanya pengaruh luar, berupa kebudayaan dan kehidupan masyarakat. Kedua teori tersebut menekankan bahwa seseorang melakukan aktivitas karena kebutuhan biologis intrinsik dan ekstrinsik atau sumber-sumber kebudayaan yang dipengaruhi oleh perkembangan budaya manusia.

Setiap manusia normal, berkeinginan meraih prestasi dan selalu mendambakannya, sehingga ia akan terdorong melakukan aktivitas atau pekerjaan serta berusaha melakukannya secara berkualitas. Pencapaian prestasi atau *achievement* dalam suatu pekerjaan akan menggerakkan bagi yang bersangkutan untuk melakukan aktivitas atau tugas-tugas berikutnya. Prestasi yang dicapai dalam suatu pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, atau sikap yang selalu ingin melakukan aktivitas yang penuh tantangan. Sebaliknya jika seseorang selalu gagal meraih prestasi dalam pekerjaannya, akan menimbulkan rasa tidak puas,

kecewa, bahkan mungkin frustrasi, sehingga dapat berakibat munculnya kecenderungan konflik dalam lingkungan pekerjaannya.

Untuk mencapai pelaksanaan pekerjaan bagi setiap pegawai, diperlukan seorang pemimpin yang selalu berusaha mendorong bawahannya agar dapat melakukan pekerjaan yang lebih berkualitas guna mencapai prestasi semaksimal mungkin. Hal itu penting karena prestasi yang dicapai oleh setiap pegawai bukan saja menimbulkan rasa kebanggaan tersendiri pada diri yang bersangkutan, tetapi juga menguntungkan bagi organisasi dalam usaha meningkatkan produktivitasnya.

Frederich Hersberg dalam Sedarmayanti menyatakan pada manusia berlaku faktor motivasi dan faktor pemeliharaan dilingkungan pekerjaannya. Dari hasil penelitiannya menyimpulkan ada enam faktor motivasi yaitu (1) prestasi, (2) pengakuan, (3) kemajuan/kenaikan pangkat, (4) pekerjaan itu sendiri, (5) kemungkinan untuk tumbuh, (6) tanggung jawab. Sedangkan untuk pemeliharaan terdapat sepuluh faktor yang perlu diperhatikan, yaitu (1) kebijaksanaan, (2) supervisi teknis, (3) hubungan antar manusia dengan atasan, (4) hubungan manusia dengan pembinanya, (5) hubungan antar manusia dengan bawahannya, (6) gaji dan upah, (7) kestabilan kerja, (8) kehidupan pribadi, (9) kondisi tempat kerja, (10) status.³²

Sedangkan Wainer mengemukakan bahwa orang-orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi ditandai oleh: (1) berusaha untuk melakukan kegiatan

³² Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2000) hal. 67

yang meningkatkan prestasi, (2) berusaha untuk menghindari terjadinya kegagalan, (3) bekerja dengan intensitas yang lebih tinggi dan (4) memilih tugas yang mempunyai tingkat kesulitan. Pendapat ini pun menggambarkan bahwa seseorang yang mempunyai motivasi tinggi untuk berprestasi akan selalu bekerja keras untuk mencapai hasil yang memuaskan dalam pekerjaannya, sebab yang bersangkutan akan merasa bangga dan bahagia jika ia berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan meskipun dengan mengerahkan segala kemampuan dan usaha maksimal yang cukup melelahkan, bahkan perasaan bangga/bahagia ini dapat semakin memperbesar dorongan seseorang untuk meraih prestasi yang lebihbaik.³³

Menurut Wahjosumijo motivasi itu merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karena motivasi tersebut mempengaruhi seseorang untuk melakukan peningkatan aktivitas atau tindakan, serta mempertahankan kegiatan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi merupakan proses biologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, persepsi dan kemampuan lainnya yang ada pada diri seseorang. Proses psikologi tersebut dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu: (1) faktor intrinsik yang meliputi : kepribadian, sikap, pengalaman, pribadi, latar belakang pendidikan, dan harapan atau cita-cita, dan (2) faktor ekstrinsik,

³³Wainer, *Attribute On Theory Achievement Motivation and Education Process*, (Review Of Education Research, 1990), hal. 96

yang meliputi: perilaku pimpinan, hubungan antara individu, atau antar individu dengan kelompoknya, sosial ekonomi dan sebagainya.³⁴

Dalam hubungannya dengan penelitian ini, bahwa begitu pentingnya motivasi kerja bagi kepala sekolah baik yang bersumber dari dalam dirinya (*intrinsik*) maupun dari luar (*ekstrinsik*) sebagai pendorong dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan pokoknya dan tugas-tugas tambahan yang dibebankan kepadanya. Dengan memiliki motivasi kerja yang tinggi maka kecenderungan produktivitas kerja kepala sekolah akan tinggi.

Indikator untuk mengukur motivasi kerja kepala sekolah di kota Dumai Propinsi Riau adalah (1) berusaha untuk melakukan kegiatan yang meningkatkan prestasi, (2) berusaha untuk menghindari terjadinya kegagalan, (3) bekerja dengan intensitas yang lebih tinggi dan (4) memilih tugas yang mempunyai tingkat kesulitan yang tinggi.

D. Manajemen Berbasis Sekolah

1. Pengertian

Secara bahasa, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berasal dari tiga kata, yaitu Manajemen, Berbasis, dan Sekolah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis

³⁴Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah. Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2001). hal. 92

memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sekolah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberikan pelajaran. Berdasarkan makna leksikal tersebut maka MBS dapat diartikan sebagai pengguna sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.

2. Konsep Manajemen

Menurut James A. F. Stoner dan Charles Wankel dalam buku Siswanto memberikan batasan manajemen sebagai berikut: manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi.³⁵

Manajemen sebagai proses, oleh para ahli diberikan pengertian yang berbeda-beda. Menurut Daft manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.³⁶ The Liang Gie dalam buku Mahtika mengemukakan bahwa manajemen adalah segenap perbuatan menggerakkan sekelompok orang atau menggerakkan segala fasilitas dalam suatu kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.³⁷

³⁵Siwanto, *Op. Cit.*, hal. 121

³⁶Richard L. Daft, *Manajemen*, (Jakarta : Erlangga, 2002), hal. 8

³⁷Hanafie Mahtika, *Ilmu Administrasi Konsep dan Organisasi terhadap Pembinaan Pegawai*, (Jakarta : Gunung Agung, 2006), hal. 6

Berdasarkan definisi tersebut di atas, maka manajemen mempunyai tiga unsur pokok yaitu: (1) adanya tujuan yang ingin dicapai, (2) tujuan dapat dicapai dengan menggunakan kegiatan orang lain, dan (3) kegiatan-kegiatan orang lain itu harus dibimbing dan diawasi. Dengan demikian manajemen dapat dipastikan adanya maksud untuk mencapai tujuan tertentu dari kelompok atau organisasi yang bersangkutan.

Sedangkan untuk mencapainya suatu perencanaan yang baik, pelaksanaan yang konsisten dan pengendalian yang kontinyu, dengan maksud agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan efisien dan efektif. Efisien dapat dikatakan suatu kondisi atau keadaan, dimana penyelesaian suatu pekerjaan dilaksanakan dengan benar dan dengan penuh kemampuan yang dimiliki. Sedangkan efektivitas adalah suatu kondisi atau keadaan dimana dalam memilih tujuan yang hendak dicapai menggunakan sarana ataupun peralatan yang tepat, disertai dengan kemampuan yang dimiliki, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan.

Manajemen sebagai seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil atau manfaat, sedangkan manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan fenomena-fenomena, kejadian kejadian, keadaan-keadaan sebagai penjelasannya.

Menurut Mondy dan Premeaux bahwa "Manajemena adalah proses penyelesaian pekerjaan melalui usaha-usaha orang lain. "Berdasarkan definisi ini

tampak bahwa proses manajemen akan terjadi apabila seorang melibatkan orang lain untuk menyelesaikan suatu pekerjaan karena fakta menunjukkan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi, manajer tidak dapat melakukan sendiri tugas tersebut tanpa bantuan orang lain atau pegawai.³⁸

Menurut Hasibuan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya sebara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.³⁹

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen adalah seni, dan ilmu perencanaan dan pengorganisasian, penyusunan pegawai, pemberian perintah, dan pengawasan terhadap *human and natural resources* terutama *human resources* untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.⁴⁰

Kriteria yang dapat pula digambarkan sebagai strategi pokok manajemen adalah mencapai hasil dengan efisien, efektif, ekonomis dan bertanggung jawab dengan memanfaatkan manusia dan sumber daya manusia, biaya, alat, bahan, metode kerja, tempat dan waktu sehemat mungkin.

³⁸R. Wayne Mondy dan Shane R. Premeaux, *Management Concept, Practices and Skill*, (Boston : Allyn and Bacon, 1993), hal. 5

³⁹S. P. Melayu Hasibuan, *Op, Cit*, hal. 1

⁴⁰Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta : Rajawali Pers, 2001), hal. 93

3. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari “*school-based management*”. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas kepada tingkat satuan pendidikan (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah memiliki keleluasaan dalam mengelola dan mengatur sumberdaya dan mengalokasikan dana sesuai dengan prioritas kebutuhan. Slameto mengemukakan bahwa manajemen berbasis sekolah berasal dari tiga kata yaitu: Manajemen, Berbasis, dan Sekolah. Manajemen adalah pengkoordinasian, dan penyesuaian sumber daya melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.⁴¹

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan bentuk alternative pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan, yang ditandai adanya kewenangan pengambilan keputusan yang lebih luas ditingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang relatif tinggi, dalam kerangka kebijakan pendidikan Nasional.

Para pakar memberikan konsep MBS dari sudut pandang yang berbeda-beda akan tetapi maknanya tidak jauh berbeda mengacu pada peningkatan mutu. Malen, Ogawa, dan Kranz dalam buku Duhaio mendefinisikan dan mengemukakan bahwa manajemen berbasis sekolah secara konseptual dapat di gambarkan sebagai

⁴¹Slamet, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Depdiknas: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 2002), hal. 2

suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasikan sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting dengannya peningkatan dapat didorong dan ditopang.⁴²

Berdasarkan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa MBS merupakan salah satu bentuk desentralisasi pendidikan yang diterapkan dimasing-masing sekolah sebagai pelaksanaan untuk mengembangkan diri sesuai dengan otoritas yang dimiliki. Lebih lanjut Candoli dalam Duhaou memberikan konsep bahwa suatu cara untuk memaksakan sekolah itu sendiri mengambil tanggung jawab atas apa yang terjadi pada anak menurut juridisnya dan mengikuti sekolahnya.⁴³ Konsep ini menegaskan bahwa, ketika sekolah itu sendiri dibebani dengan pengembangan total program kependidikan yang bertujuan melayani kebutuhan-kebutuhan anak dalam mengikuti sekolah khusus itu, personil sekolah akan mengembangkan program-program yang telah meyakini karena mereka mengetahui para siswa dan kebutuhan mereka.

Pernyataan yang berbeda dengan konsep di atas, Slamet menyatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara otomatis dan mandiri oleh sekolah melalui sejumlah in-put manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam

⁴²Abu Duhaou, *School Based Management*, (Paris : International Institute for Educational Planning, 2002), hal. 16

⁴³*Ibid.*, hal. 17

kerangka pendidikan Nasional, dengan melibatkan semua kelompok berkepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan secara partisipatif.⁴⁴

BPPN dan Bank Dunia dalam buku Mulyasa memberikan konsep bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi dibidang pendidikan, yang ditandai oleh otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan Nasional.⁴⁵ MBS merupakan suatu penawaran bagi sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik.

Dalam sistem MBS, semua kebijakan dan program sekolah ditetapkan oleh Komite sekolah dan dewan Pendidikan. Badan ini merupakan lembaga yang ditetapkan berdasarkan musyawarah dari pada pejabat daerah setempat. Komisi pendidikan pada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), pejabat pendidikan Daerah, kepala sekolah, tenaga kependidikan, perwakilan orang tua peserta didik, dan tokoh masyarakat. Lembaga inilah yang menetapkan segala kebijakan sekolah berdasarkan ketentuan-ketentuan tentang pendidikan yang berlaku.

4. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah adalah memberdayakan sekolah, terutama sumberdaya manusianya. Pemberdayaan terjadi melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas, dan sumberdaya untuk memecahkan masalah yang di

⁴⁴Slamet, *Op. Cit.*, hal. 17

⁴⁵E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2002), hal. 11

hadapi oleh sekolah yang bersangkutan, Menurut slamet, ciri-ciri sekolah yang “berdaya” adalah: (1) tingkat kemandirian tinggi, (2) tingkat ketergantungan rendah, (3) bersifat adaptif dan antisipatif, (3) memiliki jiwa kewirausahaan tinggi, bertanggung jawab terhadap hasil sekolah, (4) memiliki kontrol yang kuat terhadap input sekolah.⁴⁶

Ada dua esensi penting Manajemen Berbasis Sekolah yaitu otonomi sekolah dan pengambilan keputusan partisipatif. Otonomi sekolah diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri dan tidak terlalu bergantung. Sedangkan pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, di mana warga sekolah dan seluruh *stakeholder* didorong untuk terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan.⁴⁷

Secara Spesifik Manajemen Berbasisi Sekolah bertujuan untuk:(1) Mendorong peningkatan mutu sekolah karena fokus penekanannya pada tiga komponen yaitu *input-output-proses*, (2) Meningkatkan partisipasi warga sekolah dalam proses pengambilan keputusan, (3) Meningkatkan akuntabilitas sekolah terhadap masyarakat sebagai konsekuensi keterlibatan masyarakat dalam proses persekolahan.

5. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

⁴⁶Slamet, *Op. Cit.*, Hal. 9

⁴⁷Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta : NN, 2001), hal. 15

Fullan dalam buku Muslim mendefinisikan implementasi “*asthe actual use of an inofation consists of in practice*”.⁴⁸ Dari definisi tersebut dapat dipahami bahwa implementasi merupakan penggunaan atau praktek secara inovatif secara actual dan nyata. Selanjutnya Fullan mengatakan bahwa implementasi merupakan suatu proses dalam rangka mempraktekkan sebuah ide, program, atau seperangkat aktifitas yang bersifat baru kepada orang lain dengan megharapkan adanya perubahan yang terjadi.⁴⁹

Lebih jauh Muslim mengemukakan bahwa implementasi ditinjau dari kenyataan yang subyektif adalah sebagai proses pelaksanaan suatu ide, gagasan, program atau kegiatan lain melalui usaha agar terjadi suatu perubahan.⁵⁰

Poerwardarminta mengemukakan bahwa implentasi adalah pelaksanaan suatu usaha-usaha yang akan dijalankan.⁵¹ Dengan demikian dapat dikatakan bahwa implementasi Manajemen Berbasis Sekolah adalah upaya pelaksanaan program yang telah ditetapkan secara konseptual dalam meningkatkan mutu pendidikan dan tetap mengacu pada tujuan Pendidikan Nasional.

Upaya pelaksanaan program MBS secara efektif dan efisien, selain memahami konsep implementasi dengan baik, harus juga didukung oleh sumberdaya manusia yang berkualitas dan profesional. Dana yang tersedia juga

⁴⁸Muslim, *Kinerja Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*, (Surabaya : SLTPN, 2003), hal. 13

⁴⁹*Ibid.*, hal. 14

⁵⁰*Ibid.*, hal. 16

⁵¹W.J.S. Poerwardarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1996), hal.

cukup memadai untuk menggaji staf sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing, serta sarana dan prasarana yang didukung oleh masyarakat.

Mulyasa mengemukakan konsep pelaksanaan manajemen berbasis sekolah diantaranya adalah pengelompokan sekolah yang didasarkan pada kemampuan manajemen dengan mempertimbangkan kondisi lokasi dan kualitas sekolah.⁵²

Pertimbangan-pertimbangan yang harus diperhatikan dalam implementasi MBS antara lain yaitu: kategori sekolah yang sudah maju, sedang dan masih tertinggal. Keadaan tersebut mengindikasikan bahwa tingkat kemampuan sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah berbeda-beda antara satu sekolah dengan sekolah lain. Keragaman kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing sekolah menuntut perlakuan yang berbeda dalam melaksanakan MBS.

Menurut Bellen dkk, mengemukakan konsep pelaksanaan MBS antara lain (1) Meningkatkan kemampuan personil sekolah dalam pengelolaan sumberdaya dan penysusunan program, (2) Memberikan wewenang kepada kepala sekolah untuk mengelola sumber daya dan mengatur rumah tangga sekolah untuk mencapai tujuan sekolah dalam batas-batas peraturan yang berlaku, (3) Mendorong partisipasi masyarakat yang lebih besar untuk mendukung pendidikan di sekolah serta melakukan control terhadap sekolah, (4) Mendorong pemanfaatan

⁵²E. Mulyasa, *Op. Cit.*, hal. 34

anggaran sekolah sesuai kebutuhan sekolah dengan memberikan anggaran dana blok grant yang dimanfaatkan bersama dari sumber-sumber lain, (5) Mendorong adanya transparansi dalam pengelolaan sekolah mulai dari perencanaan sampai pada evaluasi, (6) Mendorong dan memanfaatkan kemampuan personil sekolah untuk meningkatkan kreativitas dan kemampuan yang dapat mendukung terjadinya proses belajar mengajar yang efektif, kreatif dan menyenangkan serta terciptanya sekolah yang *sayang anak*.⁵³

6. Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Daniel Kamal dalam bukunya Administrasi Pendidikan mengatakan keberhasilan MBS hendaklah dengan strategi berikut :

- a. Sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu : 1) dimilikinya kekuasaan dan wewenang. 2) pengembangan pengetahuan yang bersesambungan. 3) akses informasi segala bagian. 4) pemberian penghargaan setiap orang yang berhasil.
- b. Adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, dalam proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan instruksional serta non instruksional.
- c. Adanya kepemimpinan kepala sekolah mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber daya sekolah secara efektif.

⁵³Bellen S. dkk, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: UNESCOUNICEF – Pemindo, 2000), hal. 21

- d. Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif.
- e. Semua pihak harus memahami peran dan tanggungjawabnya secara sungguh-sungguh.
- f. Adanya garis pedoman dari departemen terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif.
- g. Sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggungjawaban setiap tahunnya.
- h. Penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah yang lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian hasil belajar siswa.
- i. Implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep MBS, indentifikasi peran masing-masing, mengadakan pelatihan-pelatihan terhadap peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran, evaluasi atas pelaksanaan di lapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan.⁵⁴

7. Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Berdasarkan pengertian manajemen yaitu proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha-usaha anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi

⁵⁴ Dachniel Kamars, *Administrasi Pendidikan Teori dan Praktek*, (Padang: UNPIP, 2005), 249-250

dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh yang berfungsi sebagai manajer dalam sebuah organisasi yaitu: proses, pendayagunaan, dan tujuan. Proses merupakan sesuatu yang sistematis dalam melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu.⁵⁵ (Wahjosumidjo: 2001:94).

Menurut Stoner dalam buku Wahjosumidjo adalah delapan macam fungsi manajer dalam suatu organisasi yaitu: (1) Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain, (2) Kepala sekolah bertanggungjawab dan memepertanggungjawabkan, (3) Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan dalam kondisi yang terbatas, (4) Kepala sekolah harus berpikir secara analitis dan konseptual, (5) Kepala sekolah sebagai juru penengah, (6) Kepala sekolah sebagai politisi, (7) Kepala sekolah adalah seorang diplomat, (8) Kepala sekolah berfungsi sebagai pengambil keputusan.⁵⁶

Untuk mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara efektif dan efisien kepala sekolah sebagai manajer perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Wibawa kepala sekolah harus ditumbuhkan-kembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan, dan hubungan manusiawi sebagai modal untuk menciptakan iklim yang kondusif. Lebih lanjut lagi kepala sekolah sebagai manajer dituntut untuk melakukan

⁵⁵ Wahjosumidjo, *Op. Cit*, hal. 96

⁵⁶ *Ibid*, hal. 96

fungsiya dalam proses belajar mengajar, dengan melakukan supervisi kelas, pembinaan dan memberikan saran positif kepada guru.

Dapat disimpulkan bahwa dalam implmentasi manajemen berbasis sekolah merupakan kunci keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan sekolah. Karena dia diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai potensi masyarakat serta orang tua untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Oleh karena itu dalam implementasi manajemen berbasis sekolah harus mempunyai visi, misi dan wawasan luas tentang sekolah yang efektif serta kemampuan professional dalam mewujudkannya melalui perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi pendidikan. Ia juga dituntut untuk menjalin kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di sekolah.

E. Fungsi kepala sekolah

1. Konsep dasar fungsi kepala sekolah

Fungsi merupakan karakteristik suatu tindakan yang harus dilakukan pada suatu pekerjaan. Menurut Sutaryadi konsep kepemimpinan dipandang sebagai seperangkat fungsi yang di bawah oleh pemimpin, bahwa tugas-tugas, iklim kelompok, dan kepuasan individu berhubungan dengan tujuan organisasi. Dari pandangan Sutaryadi ini tersurat tugas-tugas kepemimpinan yang pokok yaitu: (1) menentukan sasaran organisasi, (2) menyiapkan fasilitas, (3)

mempengaruhi, (4) memotivasi, dan (6) menciptakan suasana kerja kondusif untuk tercapainya tujuan.⁵⁷

Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Peningkatan prestasi kepala sekolah dapat tercipta jika tugas dan fungsi kepala sekolah dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Menurut Mulyasa Fungsi tersebut adalah: (1) edukator, (2) manager, (3) administrator, (4) supervisor, (5) leader, (6) inovator, dan (7) motivator.⁵⁸

Kepala Sekolah mengelola pendidikan melalui fungsi-fungsi manajemen dengan memanfaatkan semua sumber-sumber daya sekolah termasuk manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan.

2. Fungsi kepala sekolah sebagai manajer di sekolah.

Dari berbagai pandangan tentang fungsi-fungsi manajemen tidaklah terdapat perbedaan yang prinsip, semuanya memandang fungsi-fungsi

⁵⁷Sutaryadi, *Administrasi Pendidikan*, (Surbaya : Usaha Nasional, 1993), hal. 6

⁵⁸Mulyasa, *Op. Cit.*, hal. 98 -120

manajemen sebagai suatu proses manajemen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen dapat dikelompokkan atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan.

Fungsi manajemen diatas sejalan dengan yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo bahwa proses manajemen disekolah mencakup proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan program, sumber daya manusia, sarana dan dana.⁵⁹

Kepala sekolah sebagai manajer di sekolah menyelenggarakan berbagai bidang diantaranya adalah :

1) Kurikulum atau pengajaran

Salah satu tugas utama kepala sekolah adalah melaksanakan perencanaan, mengkoordinasikan, sampai tahap evaluasi pada kegiatan pembelajaran berdasarkan kurikulum yang berlaku. Dengan demikian pemahaman terhadap kurikulum sampai dengan strategi pelaksanaan sangat penting.

Tahap pelaksanaan kurikulum melalui empat tahap, yaitu: (1) perencanaan (2) pengorganisasian dan koordinasi, (3) pelaksanaan, dan (4) pengendalian.⁶⁰

2) Personalia

Dalam manajemen personalia, ada tiga aspek tugas kepala sekolah yaitu: (1) pengadaan tenaga, (2) pemanfaatan tenaga yang telah dimiliki, dan (3)

⁵⁹Wahjosumidjo, *Op. Cit.*, hal. 94

⁶⁰Depdikbud, *Op.Cit.*, hal. 18

pembinaan dan pengembangan. Ada dua tahap harus dilakukan kepala sekolah untuk pengadaan tenaga yaitu analisis pekerjaan, pengadaan tenaga, sedangkan yang berhubungan dengan pemanfaatan tenaga yaitu peningkatan profesionalisme, pembinaan karier, dan kesejahteraan, demikian pula pembinaan dan pengembangan personalia, kepala sekolah perlu mendayagunakan staf.

3) Kesiswaan

Semua kegiatan di sekolah pada akhirnya ditujukan untuk membantu siswa mengembangkan dirinya. Upaya itu akan optimal jika siswa itu sendiri secara aktif berupaya mengembangkan diri, sesuai dengan program-program yang dilakukan sekolah. Oleh karena itu peran kepala sekolah sangat penting untuk menciptakan kondisi agar siswa dapat mengembangkan diri secara optimal. Misalnya, penerimaan siswa baru, pembinaan siswa, dan pemantapan program kesiswaan.

4) Keuangan

Segala kegiatan yang dilakukan di sekolah perlu dana. Hal ini disebabkan pengelolaan pendidikan di sekolah dalam segala aktivitasnya perlu sarana dan prasarana untuk proses pengajaran, layanan, supervisi, penggajian, dan kesejahteraan guru, dan staf lainnya kesemuanya itu memerlukan dana Cambell buku dalam Maisyaroh.⁶¹

5) Sarana dan prasarana

⁶¹Maisyaroh, *Manajemen Pendidikan*, (Malang : UNM, 2003)

Para pakar pendidikan sering kali menegaskan bahwa guru merupakan sumber daya manusia yang menentukan keberhasilan program pendidikan. Namun tidak berarti bahwa keberadaan unsur-unsur lain tidak begitu penting. Tujuan manajemen sarana dan prasarana di sekolah yaitu: (1) untuk mengupayakan pengadaan melalui sistem perencanaan agar sesuai dengan kebutuhan sekolah, (2) mengupayakan pemakaian secara tepat dan efisien, (3) mengupayakan pemeliharaan sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai.

6) Hubungan sekolah dengan masyarakat

Sekolah adalah bahagian dari sistem sosial yang berperang dalam rangka mencetak kader bangsa yang diharapkan dapat meneruskan cita-cita pembangunan nasional. Dengan dasar itu maka hubungan sekolah dengan masyarakat harus dijalin dengan baik, karena mempunyai tujuan seperti yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo tujuan pokok pengembangan hubungan efektif dengan masyarakat setempat adalah untuk memungkinkan orang tua dan warga wilayah berpartisipasi aktif dan penuh arti di dalam kegiatan.⁶² Pendekatan yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah dalam menjalin hubungan dengan masyarakat adalah persuasif. Atas dasar itu maka beberapa teknik yang dapat digunakan antara lain: (1) pertemuan dari hati ke hati, kunjungan rumah, (2) laporan kemajuan belajar siswa kepada orang tua, (3) pertemuan kelompok, (4) tatap muka, (5) tukar menukar pengalaman, (6) diskusi bersama.

⁶²Wahjosumidjo, *Op. Cit*, hal. 334

F. Kerangka pikir

Era reformasi telah membawa perubahan-perubahan mendasar dalam berbagai kehidupan termasuk kehidupan pendidikan. Salah satu perubahan mendasar yang sedang di gulirkan saat ini adalah manajemen Negara, yaitu sentralisasi ke desentralisasi secara resmi perubahan itu telah di tuangkan dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan Daerah.

Konsekuensi logis dari Undang-Undang tersebut adalah bahwa manajemen pendidikan harus di sesuaikan dengan jiwa dan semangat otonomi. Berbagai upaya telah di lakukan oleh pemerintah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat Manajemen Berbasis (MBS) merupakan salah satu kebijakan yang di keluarkan oleh pemerintah yaitu dengan memberikan otonomi yang seluas-luasnya kepada sekolah dalam mengatur, mengelola dan melaksanakan kebijakan pendidikan yang sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat serta memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada masyarakat untuk berperan serta dalam pelaksanaan pendidikan yang bermutu di sekolah. Dalam implementasi manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

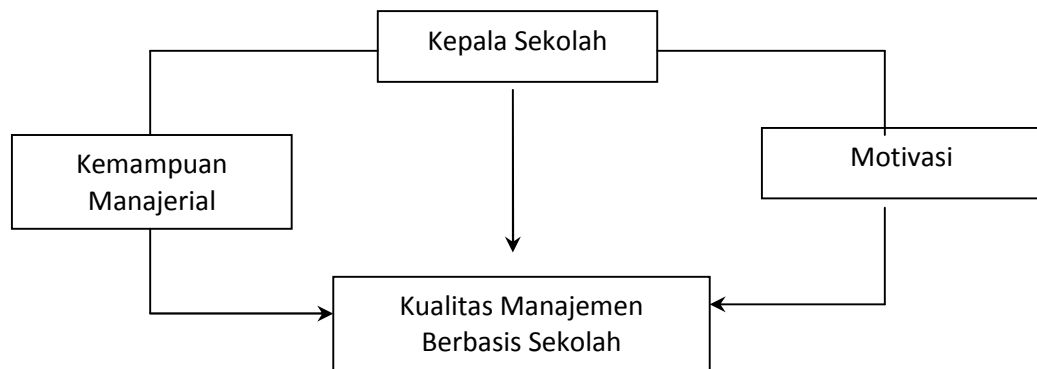
Manajemen Berbasis Sekolah di harapkan dapat menunjang kegiatan pembelajaran sekolah sehingga upaya pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan di lembaga pendidikan dapat tercapai. Beberapa pokok yang perlu di perhatikan agar manajemen berbasisi sekolah dapat terlaksana dengan baik antara lain: (1) kinerja kepala sekolah, (2) kinerja guru, (3) peran serta masyarakat.

Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menuntut kepemimpinan kepala sekolah professional yang memiliki kemampuan manjerial dan integritas pribadi untuk mewujudkan visi menjadi aksi, serta demokratis dan taransparan dalam berbagai pengambilan keputusan. Kemampuan manjerial kepala sekolah adalah kapasitas yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam mengelola organisasi dan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan organisasi dengan indikator: (1) kemampuan merencanakan (2) kemampuan mengorganisasikan (3) kemampuan dalam pelaksanaan dan (4) kemampuan mengadakan pengawasan.

Motivasi kerja adalah daya dorong yang menggerakkan kepala sekolah melaksanakan tugas yang bersumber dari dalam dirinya maupun yang di luar dirinya yang dapat diukur dengan indikator (1) meningkatkan prestasi, (2) menghindari kegagalan, (3) bekerja keras,(4) mengaktualisasikan diri, (5) pujian, (6) hukuman, (7) aturan.

Sedangkan kualitas manajemen berbasis sekolah adalah terlaksananya segala kegiatan yang berhubungan dengan manajemen berbasis sekolah yang dapat diukur dengan indikator (1) organisasi, (2) kurikulum, (3) kesiswaan, (4) sarana dan prasarana (5) anggaran (6) partisipasi masyarakat. Untuk lebih jelasnya kerangka pikir tersebut

dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Skema kerangka pikir

G. Hipotesis penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, kajian teori, dan kerangka pikir yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama

”Terdapat pengaruh positif kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kualitas penerapan manajemen berbasis sekolah di kota Dumai”.

Hipotesis statistik :

H0 : Tidak terdapat pengaruh positif kemampuan manajerial Kepala Sekolah terhadap kualitas penerapan manajemen berbasis sekolah di kota Dumai

H1: Terdapat pengaruh positif kemampuan manajerial Kepala sekolah terhadap kualitas penerapan manajemen berbasis sekolah di kota Dumai

Dengan simbol:

H0 : $B1 = 0$

H1 : $B2 \neq 0$

2. Hipotesis kedua

”Terdapat pengaruh positif motivasi kerja Kepala Sekolah terhadap kualitas penerapan manajemen berbasis sekolah di Kota Dumai.

Hipotesis statistik :

H0 : Tidak terdapat pengaruh positif motivasi kerja Kepala Sekolah terhadap kualitas penerapan manajemen berbasis sekolah di kota Dumai

H1 : Terdapat pengaruh positif motivasi kerja Kepala Sekolah terhadap kualitas penerapan manajemen berbasis sekolah di kota Dumai

Dengan symbol :

H0 : $B1 = 0$

H1 : $B2 \neq 0$

c. Hipotesis Ketiga

”Terdapat pengaruh positif secara bersama sama kemampuan manajerial dan motivasi kerja Kepala Sekolah terhadap kualitas penerapan manajemen berbasis sekolah di kota Dumai”

Hipotesis statistik :

H0 : Tidak terdapat pengaruh positif kemampuan manajerial dan motivasi kerja

Kepala Sekolah terhadap kualitas penerapan manajemen berbasis sekolah di kota Dumai

H1: Terdapat pengaruh positif kemampuan manajerial dan motivasi kerja

Kepala Sekolah terhadap kualitas penerapan manajemen berbasis sekolah di kota Dumai

Dengan simbol:

H0 : $B_1 = 0$

H1 : $B_1 > 0$

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini dikategorikan sebagai deskriptif korelasional karena berusaha memaparkan hubungan faktor-faktor atau berbagai variabel yang mempengaruhi keadaan tanpa memanipulasi variabel tersebut. Apabila dilihat dari segi pendekatannya, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif mencoba membuktikan kebenaran teori dengan observasi yang didahului dengan mengajukan hipotesis dan operasionalisasi variabel.

Sedang dalam penelitian deskriptif tidak ada perlakuan yang diberikan atau dikendalikan sebagaimana penelitian eksperimen.⁶¹ Karena penelitian ini dapat juga disebut penelitian non eksperimen. Selanjutnya karena penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan adanya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, penelitian ini juga disebut penelitian *korelasional*.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kota Dumai Provinsi Riau.

C. Variabel dan Desain Penelitian

1. Variabel penelitian

⁶¹Suharismi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta : Reneka Cipta, 2002), hal. 87

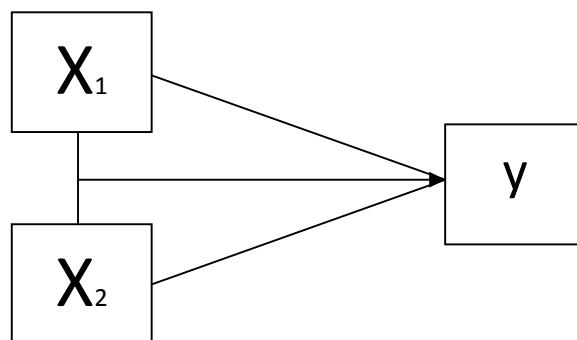
Variabel penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas (predictor) yaitu *Kemampuan Manajerial* (X1), dan *Motivasi Kerja* (X2), satu variabel terikat (kriterium) *Kualitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah* (Y).

2. Desain penelitian

Penelitian ini ingin mengkaji hubungan antara kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah terhadap kualitas penerapan manajemen berbasis sekolah di kota Dumai dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan non eksperimen, yang berarti penelitian mengkaji fakta-fakta yang telah terjadi. Penelitian ini bersifat korelasional dengan desain survey.

Dengan demikian, pada saat penelitian dilakukan para responden memiliki penghayatan, persepsi, pengalaman, dan perasaan serta penilaian tertentu yang merefleksikan persepsi mereka terhadap semua aspek kegiatan dan keadaan pada lingkungan kerjanya.

Adapun pola hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, secara sederhana dan skematis digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Pola hubungan antar variabel

Keterangan :

X1 = Kemampuan Manajerial

X2 = Motivasi Kerja

Y = Kualitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

D. Definisi Operasional Variabel

Untuk memperoleh kesamaan persepsi mengenai penelitian ini dan mengarahkan peneliti untuk merumuskan instrument penelitian maka dirumuskan definisi operasional sehubungan dengan variabel yang ada dalam penelitian ini, yaitu :

1. *Kemampuan Manajerial Kepala* sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengelola organisasi dan sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang diukur dengan; (1) *kemampuan merencanakan* yaitu kemampun menyusun rencana dan menetapkan strategis serta mampu mengefektifkan perencanaan (Membuat RKTS, RKA) (2) *kemampuan mengorganisasikan* yaitu meliputi mampu melakukan pembagian tugas dan tanggungjawab serta mampu mengelola personil (Menetapkan TUPOKSI secara professional), (3) *kemampuan pelaksanaan* yaitu mampu mengambil keputusan dan mampu menjalin komunikasi (Melakukan penilaian kinerja guru dan sarana), dan (4) *kemampuan pengawasan* yaitu mampu mengendalikan organisasi (Melakukan controlling).
2. *Motivasi Kerja* adalah daya dorong yang menggerakkan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas yang bersumber dari dalam dirinya maupun yang diluar dirinya guna mencapai hasil kerja yang memuaskan yang

dapat diukur dari indikator (1) berusaha untuk melakukan kegiatan yang meningkatkan prestasi sub indikator tekun bekerja, gigih, enggan meluangkan waktu untuk istirahat, tidak cepat putus asa, (2) berusaha untuk menghindari terjadinya kegagalan sub indikator bekerja dengan penuh hati-hati, mempersiapkan solusi bila gagal, (3) bekerja dengan intensitas yang lebih tinggi sub indikator memilih pekerjaan yang punya tantangan, memilih tugas yang rutin, bekerja bukan karena gaji/upah, dan (4) memilih tugas yang mempunyai tingkat kesulitan sub indikator memilih tugas yang mempunyai tingkat kesulitan yang lebih tinggi.

3. *Kualitas Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah* adalah upaya pelaksanaan program-program pendidikan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan pendidikan melalui otonomi sekolah yang mengacu pada tujuan pendidikan nasional. Dan indikatornya meliputi (1) organisasi sub indikator pemberhentian pegawai, kompensasi, reward, (2) kurikulum sub indikator perencanaan program pengajaran, penyusunan kalender pendidikan, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, (3) kesiswaan sub indikator melakukan kegiatan psb, melaksanakan kegiatan MOS, (4) sarana dan prasarana sub indikator tersedianya fasilitas penunjang pembelajaran (5) anggaran sub indikator perencanaan anggaran, sumber keuangan, pengeluaran, mengadakan pendidikan dan pelatihan (6) partisipasi masyarakat sub indikator memiliki agenda kegiatan yang dilakukan sekolah, memiliki kerja sama terhadap masyarakat.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang di gunakan untuk mengukur fenomena alam maupun social yang diamati.⁶² Kedudukan instrument dalam penelitian ini adalah sebagai alat pengumpul data di lapangan. Dalam penelitian ini ada dua instrument penelitian yang di gunakan yaitu:

1. *Kuesioner* dipergunakan untuk mengetahui kemampuan manajerial, Motivasi kerja, dan Kualitas pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di kota Dumai Propinsi Riau yang diberinilai 1, 2, 3 ,4 dan 5 untuk nilai positif dan 5, 4, 3, 2, dan 1 untuk nilai negatif.
2. *Dokumentasi* adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data yang berhubungan dengan karakter responden yaitu Jumlah kepala sekolah, jenis kelamin, golongan serta tingkat pendidikan.

F. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi penelitian ini adalah semua kepala sekolah di kota Dumai Provinsi Riau yang terdiri dari kepala sekolah SD/MI, SMP/MTs serta SMA/SMK/MA yang berjumlah 175 orang.⁶³ Data sekolah tersebut sebagai berikut:

⁶²Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan RD*, (Bandung : Alfabta, 2006), hal. 114

⁶³ Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Diknas Dumai, *Data Sekolah*, 2010

Tabel 1
Data Distribusi Populasi
Kepala Sekolah se Kota Dumai

| No | NAMA SEKOLAH | AKREDITASI | JUMLAH |
|----------------|--------------------------|------------|--------|
| 1 | SD/MI/SMP/MTs/SMA/MA/SMK | A | 23 |
| 2 | | B | 63 |
| 3 | | C | 59 |
| 4 | | TT | 30 |
| JUMLAH SEKOLAH | | | 175 |

Sumber : *Data Diknas Kota Dumai, 2010*

b. Sampel

Menurut Sugiyono bahwa sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.⁶⁴ Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *random sampling* dengan mengambil sampel sebesar 20 % dari 175 kepala sekolah yang ada di kota Dumai. Dengan demikian jumlah sampel sebanyak 35 orang. Hal ini sesuai dengan pendapat Arikunto, yang menyatakan bahwa jika jumlah populasi penelitian dibawah 100 maka sebaiknya diambil semua, tetapi jika jumlah populasinya di atas 100 maka jumlah sampelnya dapat diambil 10-15% atau 20 – 25 % atau lebih tergantung dari ketersediaan waktu, tenaga, dan dana serta kemampuan peneliti termasuk sempit luasnya wilayah penelitian.⁶⁵ Dengan sampel sebagai berikut :

⁶⁴*Op Cit*, hal. 91

⁶⁵Arikunto, *Op. Cit*, hal. 134

Tabel 2
Data Distribusi Sampel
Kepala Sekolah se Kota Dumai

| No | NAMA SEKOLAH | AKREDITASI | JUMLAH | 20% |
|------------------------------|--------------|------------|--------|-----|
| 1 | SD/MI | A | 8 | 2 |
| 2 | | B | 42 | 8 |
| 3 | | C | 33 | 7 |
| 4 | | TT | 18 | 4 |
| Jumlah SD/MI | | | 101 | 20 |
| 5 | SMP/MTs | A | 5 | 1 |
| 6 | | B | 17 | 3 |
| 7 | | C | 17 | 3 |
| 8 | | TT | 9 | 2 |
| Jumlah SMP/MTs | | | 48 | 10 |
| 9 | SMA/MA/SMK | A | 10 | 2 |
| 10 | | B | 4 | 1 |
| 11 | | C | 9 | 2 |
| 12 | | TT | 3 | 1 |
| Jumlah SMA/MA/SMK | | | 26 | 5 |
| Jumlah Sekolah Se Kota Dumai | | | 175 | |
| Persentase Sekolah (20 %) | | | | 35 |

Sumber : *Data Diknas Kota Dumai, 2010*

G. Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan beberapa teknik yaitu:

1. Memberikan kuesioner kepada kepala sekolah untuk menjaring data kemampuan manajerial, motivasi kerja dan kualitas penerapan manajemen berbasis sekolah di kota Dumai Provinsi Riau.
2. Mengkaji dokumen yang berhubungan dengan jumlah kepala sekolah, tingkat pendidikan, golongan, dan jenis kelamin di Kota Dumai Propinsi Riau.

H. Validitas

Validitas adalah ukuran yang menunjukkan tingkatan-tingkatan kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi .⁶⁶

Dalam penelitian ini validitas yang digunakan adalah validitas internal. Validitas internal adalah validitas yang dicapai apabila terdapat kesesuaian antara bagian-bagian instrumen secara keseluruhan .⁶⁷

Dalam pengujian validitas internal dapat digunakan dua cara yaitu analisis faktor dan analisis butir. Adapun cara pengukuran analisis butir adalah dengan skor butir dikorelasikan dengan skor total dengan menggunakan SPSS versi 17. Hasil analisis validitas dapat dilihat pada tabel 3, yaitu :

Tabel 13
Data Distribusi Hasil Uji Validitas
SPSS Versi 17

| NO | Kemampuan Manajerial (X1) | | Motivasi Kerja (X2) | | Pelaksanaan MBS | |
|----|---------------------------|----------|---------------------|-------------|-----------------|-------------|
| | Pearson Correl | Kriteria | Pearson Correl | Kriteria | Pearson Correl | Kriteria |
| 1 | .704** | Valid | -.278* | Valid | .122 | Tidak Valid |
| 2 | .672** | Valid | -.180 | Tidak Valid | .090 | Tidak Valid |
| 3 | .638** | Valid | .336** | Valid | -.116 | Tidak Valid |
| 4 | .806** | Valid | .465** | Valid | .366** | Valid |
| 5 | .751** | Valid | .424** | Valid | .522** | Valid |
| 6 | .781** | Valid | .359** | Valid | .513** | Valid |
| 7 | .692** | Valid | .433** | Valid | .498** | Valid |
| 8 | .697** | Valid | .236* | Valid | .391** | Valid |
| 9 | .780** | Valid | .498** | Valid | .293* | Valid |
| 10 | .622** | Valid | -.207 | Tidak Valid | .339** | Valid |
| 11 | .462** | Valid | .343** | Valid | .291* | Valid |
| 12 | .424** | Valid | -.233 | Tidak Valid | .426** | Valid |
| 13 | .455** | Valid | .606** | Valid | .329** | Valid |
| 14 | .378** | Valid | .528** | Valid | .400** | Valid |
| 15 | .323** | Valid | .639** | Valid | .347** | Valid |
| 16 | .455** | Valid | .595** | Valid | .404** | Valid |
| 17 | .459** | Valid | .607** | Valid | .460** | Valid |

⁶⁶ Arikunto, *Lot Cit*, hal. 160

⁶⁷ *Ibid*, Hal. 138

| NO | Kemampuan Manajerial (X1) | | Motivasi Kerja (X2) | | Pelaksanaan MBS | |
|----|---------------------------|----------|---------------------|-------------|-----------------|-------------|
| | Pearson Correl | Kriteria | Pearson Correl | Kriteria | Pearson Correl | Kriteria |
| 18 | .430** | Valid | -.019 | Tidak Valid | -.261* | Valid |
| 19 | .569** | Valid | .652** | Valid | .163 | Tidak Valid |
| 20 | .650** | Valid | .618** | Valid | -.083 | Tidak Valid |
| 21 | .658** | Valid | | | .376** | Valid |
| 22 | .602** | Valid | | | .315* | Valid |
| 23 | .657** | Valid | | | .304* | Valid |
| 24 | .480** | Valid | | | .327** | Valid |
| 25 | .370** | Valid | | | .315* | Valid |
| 26 | .306* | Valid | | | .443** | Valid |
| 27 | .317** | Valid | | | .141 | Tidak Valid |
| 28 | .555** | Valid | | | | |
| 29 | .498** | Valid | | | | |
| 30 | .409** | Valid | | | | |

Sumber : *Data Olah SPSS v. 17*

Terlihat dari tabel 3, pada variabel kemampuan manajerial tidak terdapat item yang tidak valid, untuk variabel motivasi kerja terdapat 4 item yang tidak valid yaitu nomor 2, 10, 12, dan 18 dengan *pearson correlation* -180, -207, -233 dan -019, sedangkan untuk variabel kualitas penerapan MBS terdapat 6 item yang tidak valid yaitu nomor 1, 2, 319, 20, dan 27 dengan *pearson correlation* masing-masing .122, .090, -.116, .163, -.083 dan .141. Karena dari masing-masing indikator sudah terwakili maka item-item yang tidak valid tersebut dihilangkan.

I. Analisis Data dan Uji Persyaratan Analisis

1. Analisis data

Data yang telah dikumpulkan, diolah dengan menggunakan dua macam teknik statistic yaitu :

a. Teknik analisis statistic deskriptif

Teknik analisis statistic deskriptif dimaksudkan untuk mendeskripsikan karakteristik masing-masing variabel penelitian

dengan menggunakan rata-rata, standar deviasi, skor tertinggi, skor terendah, table frekuensi, dan persentase.⁶⁸

- b. Teknik analisis statistic inferensial dimaksudkan untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan analisis regresi. Rumus regresi linier ganda yang dikemukakan oleh Sudjana adalah sebagai berikut :

$$= a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + E$$

Keterangan :

: Kualitas penerapan manajemen berbasis sekolah

X1 : Kemampuan manajerial

X2 : Motivasi Kerja

E : Variabel gangguan stokastic

A : Konstanta regresi.⁶⁹

2. Uji Persyaratan Analisis

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis penelitian, terlebih dahulu dilakukan pengujian normalitas sebagai persyarat ananalisis. Pengujian normalitas bertujuan untuk melihat apakah data pada setiap variabel berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas dilakukan dengan melihat nilai *kolmogorov-Smirnov* pada setiap variabel yang diolah dengan program computer statistik “SPSS”. Dikatakan normal jika probabilitas > 0,05 maka data penelitian berdistribusi normal,

⁶⁸ Ridwan, Sunarto, *Pengantar Statistik*, (Bandung, Al Fabeta, 2010)

⁶⁹ Sudjana, *Op. Cit*, hal. 347 - 348

sedangkan untuk normal P-P plot apabila titik-titik berada dekat dengan garis diagonal maka model regresi berdistribusi normal. Jika pengujian tersebut terpenuhi, maka pengujian menggunakan analisis regresi dapat dilanjutkan.⁷⁰

Kemudian pengujian hipotesis menggunakan: *Pertama* Uji Simultan (F Test). Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas mempunyai pengaruh yang sama terhadap variabel terikat. Untuk membuktikan kebenaran hipotesis digunakan uji distribusi F dengan cara membandingkan antara nilai F hitung dengan F tabel. Apabila perhitungan F hitung > F tabel atau p value < 0,05 maka H_0 ditolak sehingga dapat dikatakan bahwa variabel bebas dari regresi dapat menerangkan variabel terikat secara serentak. Sebaliknya jika F hitung < F tabel maka H_0 diterima sehingga dapat dikatakan bahwa variabel bebas tidak mampu menjelaskan variabel terikat. *Kedua* Uji Summary untuk melihat pengaruh variable bebas terhadap variable terikat. *Ketiga* Coefficients dan *keempat* Parsial, uji ini dilakukan untuk mengukur besarnya pengaruh sebuah variable (variable bebas) terhadap sebuah variable lainnya (variable terikat) jika variable-variable lainnya dianggap konstan pada hubungan yang melibatkan lebih dari dua variable, dengan rumusnya (Y dan X1 apabila x2 konstan) $r_{Y1.2} = \frac{r_{Y1} - r_{Y2} \cdot r_{12}}{\sqrt{(1 - r_{Y2}^2)(1 - r_{12}^2)}}$, dan begitu juga sebaliknya bila Y dan X2, X1 konstan. .⁷¹

⁷⁰Manangkasi, *Statistik Terapan*, (Ujung Pandang : FIP IKIP, 1998), hal. 0

⁷¹Iqbal Hasan, *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2010), hal. 70

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Kota Dumai

Pemerintah Kota Dumai terletak di Propinsi Riau, dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 16 tahun 1999 tanggal 20 April 1999 tentang Pembentukan Kotamadya Dumai.

Secara geogafis, Kota Dumai berada pada posisi $1^{\circ}23''$ - $1^{\circ}24''23''$ Bujur Timur dan $101^{\circ}23''37''$ - $101^{\circ}28''13''$ Lintang Utara. Kota Dumai memiliki luas wilayah sebesar 1.872,38 km² dengan batas-batas wilayah sebagai berikut:

- 1) Sebelah utara berbatasan dengan selat rupa;
- 2) Sebelah timur berbatasan dengan Kecamatan Bukit Batu Kabupaten Bengkalis;
- 3) Sebelah selatan berbatasan dengan Kecamatan Mandau dan Kecamatan Bukit Batu Kabupaten Bengkalis;
- 4) Sebelah barat berbatasan dengan kecamatan Tanah Putih dan Kecamatan Bangko Kabupaten Rokan Hilir

Daerah Kota Dumai sebagian terdiri dari dataran rendah di bagian Utara dan sebagian dataran tinggi sebelah Selatan. Umumnya struktur tanah terdiri dari

tanah *podsolik* merah kuning dari batuan endapan, dan *alluvial* serta tanah *organosol* dan *gley* humus dalam bentuk rawa-rawa atau tanah basah. Dilihat secara topografi, Kota Dumai berada pada lahan bergambut dengan kedalaman 0 – 0,5 m dan ketinggian rata-rata berkisar 2 meter di atas permukaan laut.

Kota Dumai sangat dipengaruhi oleh iklim laut dengan kecepatan angin yang bertiup rata-rata 6 – 7 knot per jam dan curah hujan sebanyak 75 sampai dengan 130 hari hujan per tahun. Musim hujan berlangsung pada bulan September hingga bulan Februari, sedangkan musim kering atau kemarau berlangsung pada bulan Maret hingga bulan Agustus. Iklim secara umum tropis dengan suhu udara berkisar antara 25° *Celcius* sampai dengan 32° *Celcius*, dengan tingkat kelembaban antara 82 – 84 persen.

Di Kota Dumai terdapat 16 buah sungai yang dapat dilayari oleh kapal pompong, sampan, dan perahu, dengan panjang sungai keseluruhan \pm 222 Km, yang bermuara di pantai Timur Kota Dumai atau di Selat Rupat dan Selat Malaka sebagai jalur lalu lintas perdagangan. Sungai Buluala, Sungai Mesjid, dan Sungai Senepis merupakan yang terpanjang di antara 16 sungai yang ada.

Dengan resminya Kota Dumai sebagai daerah otonom, maka sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, kewenangan Pemerintah Kota Dumai mencakup semua

kewenangan pemerintahan kecuali kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pertahanan, keamanan, yustisi, moneter dan fiskal nasional, dan agama.

Urusan tersebut meliputi urusan wajib dan urusan pilihan, yaitu :

a. Urusan Wajib adalah :

- 1) Pendidikan
- 2) Kesehatan
- 3) Pekerjaan Umum
- 4) Perumahan
- 5) Perencanaan Pembangunan
- 6) Perhubungan
- 7) Lingkungan Hidup
- 8) Kependudukan dan Catatan Sipil dan Keluarga Berencana
- 9) Sosial dan Tenaga Kerja
- 10) Koperasi dan Usaha Kecil Menengah
- 11) Kebudayaan, Pemuda dan Olah Raga
- 12) Kesatuan Bangsa dan Politik dalam Negeri
- 13) Pemerintahan Umum
- 14) Kepegawaian

b. Urusan Pilihan adalah :

- 1) Pertanian

- 2) Kehutanan
- 3) Pariwisata
- 4) Kelautan dan Perikanan
- 5) Perdagangan
- 6) Perindustrian
- 7) Transmigrasi

Urusan pemerintahan yang bersifat pilihan meliputi urusan pemerintahan yang secara nyata ada dan berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan kondisi, kekhasan, dan potensi unggulan daerah.

Sejalan dengan pelaksanaan wewenang sebagai wujud prinsip otonomi seluas-luasnya, memberi kewenangan kepada daerah mengatur dan melaksanakan kewenangannya untuk kepentingan masyarakat sesuai dengan potensi dan kemampuan yang ada, merupakan tantangan yang cukup berat bagi daerah. Di lingkungan Pemerintah Kota Dumai, permasalahan yang terjadi tidak terlepas dari tugas pokok Pemerintah Kota Dumai untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat Kota Dumai.

Sejalan dengan urusan wajib pemerintah Kota Dumai tentang item pendidikan, ada 175 sekolah/madrasah yang dibina oleh Pemerintah Kota Dumai.

2. *Gambar Umum Sekolah Kota Dumai*

Kota Dumai memiliki dua unsur pemerintahan yang mengelola pendidikan yaitu Dinas Pendidikan dan Kementrian Agama. Kedua unsur pemerintahan ini masing-masingnya memiliki sekolah/madrasah. Berdasarkan data yang penulis peroleh dari Dinas Pendidikan dan Kementrian Agama Kota Dumai Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) berjumlah 101 buah atau 57,71 %, Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs) berjumlah 48 buah atau 27,43 %, dan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah/Sekolah Menengah Kejuruan (SMA/MA/SMK) berjumlah 26 buah atau 14,86 %, jumlah sekolah/madrasah yang ada di kota Dumai sampai saat ini 175 buah. Berikut dapat dilihat pada table 4.

Tabel 4
Distribusi Jumlah Sekolah/Madrasah Kota Dumai
Berdasarkan Jenjang Pendidikan

| No | NAMA SEKOLAH | JUMLAH | % |
|--------|--------------|--------|-------|
| 1 | SD/MI | 101 | 57,71 |
| 2 | SMP/MTs | 48 | 27,43 |
| 3 | SMA/MA/SMK | 26 | 14,86 |
| JUMLAH | | 175 | 100 |

Sumber : Data Diknas Kota Dumai 2010

Tabel 3 di atas terlihat bahwa, pendidikan sekolah dasar / madrasah ibtidaiyah mendominasi dari semua jenjang pendidikan yang ada di kota Dumai, yaitu 57, 71 %.

3. *Gambaran Tentang Responden Penelitian*

1) Status Sekolah dalam Akreditasi

Dari 175 sekolah yang ada di kota Dumai, sekolah yang terakreditasi hanya 145 buah atau 82, 86 % dari jumlah yang ada. Sekolah tingkat SD/MI yang mendapat A (amat baik) 8 buah atau 7,92%, mendapat B (baik) 42 buah atau 41,58% dan mendapat nilai C (cukup) 33 buah atau 32,67%. Untuk tingkat SMP/MTs yang mendapat A (amat baik) 5 buah atau 10,42%, mendapat B (baik) 17 buah atau 35,42% dan mendapat nilai C (cukup) 17 buah atau 35,42%, dan untuk SMA/MA/SMK yang mendapat A (amat baik) 10 buah atau 38,46%, mendapat B (baik) 4 buah atau 15,38% dan mendapat nilai C (cukup) 9 buah atau 34,62%. Sedang 30 sekolah yang lain termasuk sekolah yang tidak terakreditasi dan belum terakreditasi atau 48,11%. Berikut dapat dilihat pada table 5

Tabel 5
Distribusi Status Sekolah/Madrasah Kota Dumai
Berdasarkan Status Akreditasi

| No | NAMA SEKOLAH | AKREDITASI | JUMLAH | % |
|----------------|--------------|------------|--------|-------|
| 1 | SD/MI | A | 8 | 7,92 |
| 2 | | B | 42 | 41,58 |
| 3 | | C | 33 | 32,67 |
| 4 | | TT | 18 | 17,82 |
| JUMLAH | | | 101 | 100 |
| 5 | SMP/MTs | A | 5 | 10,42 |
| 6 | | B | 17 | 35,42 |
| 7 | | C | 17 | 35,42 |
| 8 | | TT | 9 | 18,75 |
| JUMLAH | | | 48 | 100 |
| 9 | SMA/MA/SMK | A | 10 | 38,46 |
| 10 | | B | 4 | 15,38 |
| 11 | | C | 9 | 34,62 |
| 12 | | TT | 3 | 11,54 |
| JUMLAH | | | 26 | 100 |
| JUMLAH SEKOLAH | | | 175 | |

Sumber : Data Diknas Kota Dumai 2010

Tabel 4 di atas terlihat bahwa, sekolah dasar / madrasah yang sudah terakreditasi terdapat 51,99 % sedangkan yang belum terakreditasi 48,11 % . Data ini akan terus berubah, karena setiap tahun sekolah yang belum dan yang akan habis masa berlakunya akan diakreditasi.

2) Jumlah Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Dari 35 responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini, maka terdapat 9 orang dikepalai oleh perempuan atau 25,7 % dan 26 orang laki-laki atau 74,3 %. Berikut ini dapat dilihat pada tabel 6

Tabel 6
Distribusi Data Responden
Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Frequency | Percent |
|---------------|-----------|---------|
| L | 26 | 74.3 |
| P | 9 | 25.7 |
| Total | 35 | 100.0 |

Sumber : Data Diknas Kota Dumai 2010

Tabel 5 di atas terlihat bahwa, sekolah / madrasah yang ada di kota Dumai didominasi oleh kepala sekolah yang berjenis kelamin laki-laki yaitu 74,3 %. Artinya dari 35 kepala sekolah yang menjadi responden dalam penelitian ini terdapat 26 orang dikepalai oleh laki-laki.

3) Tingkat Pendidikan Kepala Sekolah Kota Dumai

Dalam penelitian ini terdapat tingkat pendidikan yang berbeda, yaitu tamatan DII sebanyak 2 orang atau 5,7 %, tamatan S1 sebanyak 27 orang atau 77,1 %, sedangkan tamatan S2 sebanyak 6 orang atau 17,1 %. Berikut dapat dilihat pada table 9 hasil olah SPSS 17.

Tabel 7
Distribusi Data Responden
Berdasarkan Pendidikan Terakhir

| Pendidikan Terakhir | Frequency | Percent |
|---------------------|-----------|---------|
| DII | 2 | 5.7 |
| S1 | 27 | 77.1 |
| S2 | 6 | 17.1 |
| Total | 35 | 100.0 |

Sumber : Data Diknas Kota Dumai 2010

Tabel 6 di atas terlihat bahwa, pendidikan terakhir dari kepala sekolah / madrasah yang ada di kota Dumai, didominasi oleh pendidikan S1 yaitu 77,1 %. Atau dengan kata lain, kepala sekolah yang ada di kota Dumai sudah hampir semua berpendidikan S1, sebab yang berpendidikan DII dalam proses penyelesaian di berbagai Perguruan Tinggi yang ada di Riau, dan yang sudah menyelesaikan program pendidikan master terdapat 17,1 %.

4) Data Kepala Sekolah Berdasarkan Golongan

Karakteristik responden berdasarkan golongan terdapat 10 orang atau 28,6 % yang non PNS/Swasta, yang golongan III/A 2 orang atau 5,7 %, dan yang memiliki golongan IV/A 20 orang atau 57,1 %, sedangkan yang memiliki golongan IV/B 3 orang atau 8,6%. Berikut didistribusikan dari SPSS 17 pada table 8.

Tabel 8
Distribusi Data Responden
Berdasarkan Golongan

| Pangkat/Golongan | Frequency | Percent |
|------------------|-----------|---------|
| Non PNS | 10 | 28.6 |
| III/A | 2 | 5.7 |
| IV/A | 20 | 57.1 |
| IV/B | 3 | 8.6 |
| Total | 35 | 100.0 |

Sumber : Data Diknas Kota Dumai 2010

Tabel 7 di atas terlihat bahwa, kepala sekolah/madrasah yang ada di kota Dumai, pada umumnya golongan mereka VI/A (57, 71 %) dan pangkat dan golongan mereka VI/A. sedangkan lainnya sebanyak 28,6 % belum pegawai negeri sipil.

4. Gambaran Hasil Penelitian

1) Analisis Deskriptif

a. Dari hasil penelitian, maka variable *Kemampuan Manajerial* (X1)

dapat didistribusikan yaitu :

Tabel 9

*Distribusi Data Hasil Penelitian
Kemampuan Manajerial*

| No | Kriteria | Interval | F | % |
|--------|---------------|-------------|----|--------|
| 1 | Sangat Tinggi | 126.1 – 150 | 13 | 37.14 |
| 2 | Tinggi | 102.1 – 126 | 10 | 28.57 |
| 3 | Sedang | 78.1 – 102 | 10 | 28.57 |
| 4 | Rendah | 54.1 - 78 | 1 | 2.86 |
| 5 | Sangat Rendah | 30 - 54 | 1 | 2.86 |
| Jumlah | | | 35 | 100.00 |

Sumber : *Data Olah 2010*

Dari table di atas terlihat pada umumnya responden menjawab bahwa, kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap penerapan Manajemen Berbasis Sekolah *sangat tinggi* yaitu 37.14 %. Sedangkan yang menyatakan *tinggi* 28.57 %, *sedang* 28.57, *rendah* 2.86 dan *sangat rendah* juga 2.86.

Tingginya kemampuan manajerial kepala sekolah kota Dumai didukung oleh indikator yaitu 1). Kemampuan Merencanakan, 2). Kemampuan Mengorganisasikan, 3). Kemampuan Pelaksanaan, dan 4). Kemampuan Pengawasan. Kemudian dirinci seperti table berikut ini :

Tabel 10

*Distribusi Data Dukung Kemampuan Manajerial
Kemampuan Merencanakan*

| No | Kriteria | Interval | F | % |
|--------|--------------------|-------------|---|--------|
| 1 | Sangat Baik | 29.5 - 35 | 0 | 0.00 |
| 2 | Baik | 23.9 - 29.4 | 1 | 14.29 |
| 3 | Sedang | 18.3 - 23.8 | 1 | 14.29 |
| 4 | Kurang Baik | 12.7 - 18.2 | 1 | 14.29 |
| 5 | Sangat kurang baik | 7 - 12.6 | 4 | 57.14 |
| Jumlah | | | 7 | 100.00 |

Sumber : *Data Olah 2010*

Dari table di atas terlihat pada umumnya kemampuan manajerial kepala sekolah yang didukung oleh indikator kemampuan merencanakan terdapat

57.14 % berkriteria sangat kurang baik, artinya daya dukungan kemampuan merencanakan berada pada posisi yang sangat jauh dari harapan. Sedangkan yang berkriteria sangat baik 0 %, baik 14.29 %, sedang 14.29 %, dan kurang baik 14.29 %.

Tabel 11

*Distribusi Data Dukung Kemampuan Manajerial
Kemampuan Mengorganisasikan*

| No | Kriteria | Interval | F | % |
|--------|--------------------|-------------|---|--------|
| 1 | Sangat baik | 25.3 - 30 | 0 | 0.00 |
| 2 | Baik | 20.5 - 25.2 | 1 | 16.67 |
| 3 | Sedang | 15.7 - 20.4 | 1 | 16.67 |
| 4 | Kurang Baik | 10.9 - 15.6 | 2 | 33.33 |
| 5 | Sangat kurang baik | 6 - 10.8 | 2 | 33.33 |
| Jumlah | | | 6 | 100.00 |

Dari table di atas terlihat pada umumnya kemampuan manajerial kepala sekolah yang didukung oleh indikator kemampuan mengorganisasikan terdapat 33.33 % berkriteria sangat kurang baik dan kurang baik, artinya daya dukungan kemampuan mengorganisasikan berada pada posisi yang sangat jauh dari harapan. Sedangkan yang berkriteria sangat baik 0 %, baik 16.67%, sedang 16.67%,.

Tabel 12

*Distribusi Data Dukung Kemampuan Manajerial
Kemampuan Pelaksanaan*

| No | Kriteria | Interval | F | % |
|--------|--------------------|-------------|----|--------|
| 1 | Sangat baik | 46.3 - 55 | 0 | 0.00 |
| 2 | baik | 37.5 - 46.2 | 0 | 0.00 |
| 3 | Sedang | 28.7 - 37.4 | 0 | 0.00 |
| 4 | Kurang baik | 19.9 - 28.6 | 4 | 36.36 |
| 5 | Sangat kurang baik | 11 - 19.8 | 7 | 63.64 |
| Jumlah | | | 11 | 100.00 |

Dari table di atas terlihat pada umumnya kemampuan manajerial kepala sekolah yang didukung oleh indikator kemampuan pelaksanaan terdapat 63.64 % berkriteria sangat kurang baik, artinya daya dukungan kemampuan pelaksanaan berada pada posisi yang sangat jauh dari harapan. Sedangkan yang berkriteria sangat baik 0 %, baik 0 %, sedang 0 %, dan kurang baik 36.36%.

Tabel 13
*Distribusi Data Dukung Kemampuan Manajerial
Kemampuan Pengawasan*

| No | Kriteria | Interval | F | % |
|--------|---------------|-----------|---|--------|
| 1 | Sangat Tinggi | 21.1 - 25 | 0 | 0.00 |
| 2 | Tinggi | 17.1 - 21 | 0 | 0.00 |
| 3 | Sedang | 13.1 - 17 | 4 | 80.00 |
| 4 | Rendah | 9.1 - 13 | 0 | 0.00 |
| 5 | Sangat Rendah | 5- 9 | 1 | 20.00 |
| Jumlah | | | 5 | 100.00 |

Sumber : *Data Olah 2010*

Dari table di atas terlihat pada umumnya kemampuan manajerial kepala sekolah yang didukung oleh indikator kemampuan pengawasan terdapat 80. % berkriteria sedang, artinya daya dukungan kemampuan pengawasan berada pada posisi sedang atau pertengahan. Sedangkan yang berkriteria sangat baik 0 %, baik, dan kurang baik 0 %, dan sangat kurang baik 20 %.

- b. Dari hasil penelitian, maka variable Motivasi Kerja (X2) dapat didistribusikan yaitu

Tabel 14
Distribusi Data Hasil Penelitian

| No | Kriteria | Interval | F | % |
|--------|---------------|-------------|----|--------|
| 1 | Sangat Tinggi | 67.3 – 80 | 10 | 28.57 |
| 2 | Tinggi | 54.5 – 67.2 | 13 | 37.14 |
| 3 | Sedang | 41.7 – 54.4 | 10 | 28.57 |
| 4 | Rendah | 28.9 - 41.6 | 2 | 5.71 |
| 5 | Sangat Rendah | 16 - 28.8 | 0 | 0.00 |
| Jumlah | | | 35 | 100.00 |

Sumber : *Data Olah 2010*

Dari table di atas terlihat pada umumnya responden menjawab bahwa, motivasi kerja kepala sekolah terhadap penerapan Manajemen Berbasis Sekolah *tinggi* yaitu 37.14 %. Sedangkan yang menyatakan sangat *tinggi* 28.57 %, *sedang* 28.57%, *rendah* 5.71 % dan *sangat rendah* juga 0.00.

Tingginya motivasi kerja kepala sekolah kota Dumai didukung oleh indikator yaitu (1) berusaha untuk melakukan kegiatan yang meningkatkan prestasi, (2) berusaha untuk menghindari terjadinya kegagalan, (3) bekerja dengan intensitas yang lebih tinggi, dan (4) memilih tugas yang mempunyai tingkat kesulitan. Kemudian dirinci seperti table berikut ini :

Tabel 15
Distribusi Data Dukung Motivasi Kerja
Berusaha Untuk Melakukan Kegiatan Yang Meningkatkan Prestasi

| No | Kriteria | Interval | F | % |
|--------|--------------------|-------------|---|--------|
| 1 | Sangat Baik | 16.9 - 20 | 4 | 100.00 |
| 2 | Baik | 13.7 - 16.8 | 0 | 0.00 |
| 3 | Sedang | 10.5 - 13.6 | 0 | 0.00 |
| 4 | Kurang Baik | 7.3 - 10.4 | 0 | 0.00 |
| 5 | Sangat Kurang Baik | 4 - 7.2 | 0 | 0.00 |
| Jumlah | | | 4 | 100.00 |

Sumber : *Data Olah 2010*

Dari table di atas terlihat pada umumnya Motivasi Kerja kepala sekolah yang didukung oleh indikator Berusaha untuk melakukan kegiatan yang meningkatkan prestasi terdapat 100. % berkriteria sangat tinggi, artinya daya dukungan berusaha untuk melakukan kegiatan yang meningkatkan prestasi berada pada posisi sangat memuaskan. Sedangkan yang kriteria yang lainnya 0 %

Tabel 16

Distribusi Data Dukung Motivasi Kerja
Berusaha Untuk Menghindari Terjadinya Kegagalan

| No | Kriteria | Interval | F | % |
|--------|---------------|-------------|---|--------|
| 1 | Sangat Tinggi | 16.9 - 20 | 4 | 100.00 |
| 2 | Tinggi | 13.7 - 16.8 | 0 | 0.00 |
| 3 | Sedang | 10.5 - 13.6 | 0 | 0.00 |
| 4 | Rendah | 7.3 - 10.4 | 0 | 0.00 |
| 5 | Sangat Rendah | 4 - 7.2 | 0 | 0.00 |
| Jumlah | | | 4 | 100.00 |

Sumber : Data Olah 2010

Dari table di atas terlihat pada umumnya Motivasi Kerja kepala sekolah yang didukung oleh indikator berusaha untuk menghindari terjadinya kegagalan terdapat 100. % berkriteria sangat tinggi, artinya daya dukungan berusaha untuk menghindari terjadinya kegagalan berada pada posisi sangat memuaskan. Sedangkan yang kriteria yang lainnya 0 %.

Tabel 17
Distribusi Data Dukung Motivasi Kerja
 Bekerja Dengan Intensitas Yang Lebih Tinggi

| No | Kriteria | Interval | F | % |
|--------|---------------|-------------|---|--------|
| 1 | Sangat Tinggi | 25.3 - 30 | 6 | 100.00 |
| 2 | Tinggi | 20.5 - 25.2 | 0 | 0.00 |
| 3 | Sedang | 15.7 - 20.4 | 0 | 0.00 |
| 4 | Rendah | 10.9 - 15.6 | 0 | 0.00 |
| 5 | Sangat Rendah | 6 - 10.8 | 0 | 0.00 |
| Jumlah | | | 6 | 100.00 |

Sumber : *Data Olah 2010*

Dari table di atas terlihat pada umumnya Motivasi Kerja kepala sekolah yang didukung oleh indikator bekerja dengan intensitas yang lebih tinggi terdapat 100. % berkriteria sangat tinggi, artinya daya dukungan bekerja dengan intensitas yang lebih tinggi berada pada posisi sangat memuaskan. Sedangkan yang kriteria yang lainnya 0 %.

Tabel 18
Distribusi Data Dukung Motivasi Kerja
 Memilih Tugas Yang Mempunyai Tingkat Kesulitan

| No | Kriteria | Interval | F | % |
|--------|--------------------|-----------|---|--------|
| 1 | Sangat Baik | 8.5 - 10 | 2 | 100.00 |
| 2 | Baik | 6.9 - 8.4 | 0 | 0.00 |
| 3 | Sedang | 5.3 - 6.8 | 0 | 0.00 |
| 4 | Kurang Baik | 3.7 - 5.2 | 0 | 0.00 |
| 5 | Sangat Kurang Baik | 2 - 3.6 | 0 | 0.00 |
| Jumlah | | | 2 | 100.00 |

Sumber : *Data Olah 2010*

Dari table di atas terlihat pada umumnya Motivasi Kerja kepala sekolah yang didukung oleh indikator memilih tugas yang mempunyai tingkat kesulitan terdapat 100. % berkriteria sangat tinggi, artinya daya dukungan memilih tugas yang mempunyai tingkat kesulitan berada pada posisi sangat memuaskan. Sedangkan yang kriteria yang lainnya 0 %.

- c. Dari hasil penelitian, maka variable kualitas penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (Y) dapat didistribusikan yaitu

Tabel 19
Distribusi Data Hasil Penelitian

| No | Kriteria | Interval | F | % |
|--------|-------------------|-------------|----|--------|
| 1 | Sangat Baik | 88.3 - 105 | 1 | 2.86 |
| 2 | Baik | 71.5 - 88.2 | 23 | 65.71 |
| 3 | Sedang | 54.7 - 71.4 | 9 | 25.71 |
| 4 | Tidak Baik | 37.9 - 54.6 | 2 | 5.71 |
| 5 | Sangat Tidak Baik | 21 - 37.8 | 0 | 0.00 |
| Jumlah | | | 35 | 100.00 |

Sumber : *Data Olah 2010*

Dari table di atas terlihat pada umumnya responden menjawab bahwa, kualitas penerapan Manajemen Berbasis Sekolah berkreteria baik yaitu 65.71 %. Sedangkan yang menyatakan sangat baik 2.86 %, sedang 25.71%, tidak baik 5.71% dan sangat tidak baik 0.00 %.

Baiknya kualitas penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Kota Dumai didukung oleh indicator yaitu (1) Organisasi, (2) Kurikulum, (3) Kesiswaan, (4) Sarana dan prasarana, (5) Anggaran, (6) Partisipasi Masyarakat. Kemudian dirinci seperti table berikut ini :

Tabel 20
Distribusi Data Dukung Kualitas Penerapan MBS
 Organisasi

| No | Kriteria | Interval | F | % |
|--------|---------------|-------------|---|--------|
| 1 | Sangat Tinggi | 12.7 - 15 | 3 | 100.00 |
| 2 | Tinggi | 10.3 - 12.6 | 0 | 0.00 |
| 3 | Sedang | 7.9 - 10.2 | 0 | 0.00 |
| 4 | Rendah | 5.5 - 7.8 | 0 | 0.00 |
| 5 | Sangat Rendah | 1 - 5.4 | 0 | 0.00 |
| Jumlah | | | 3 | 100.00 |

Sumber : *Data Olah 2010*

Dari table di atas terlihat pada umumnya kualitas penerapan MBS di Kota Dumai kepala sekolah yang didukung oleh indikator *organisasi* terdapat 100. % berkriteria sangat tinggi, artinya daya dukungan *organisasi* berada pada posisi sangat memuaskan. Sedangkan yang kriteria yang lainnya 0.00 %.

Tabel 21
Distribusi Data Dukung Kualitas Penerapan MBS
 Kurikulum

| No | Kriteria | Interval | F | % |
|--------|---------------|-------------|---|--------|
| 1 | Sangat Tinggi | 12.7 - 15 | 3 | 100.00 |
| 2 | Tinggi | 10.3 - 12.6 | 0 | 0.00 |
| 3 | Sedang | 7.9 - 10.2 | 0 | 0.00 |
| 4 | Rendah | 5.5 - 7.8 | 0 | 0.00 |
| 5 | Sangat Rendah | 1 - 5.4 | 0 | 0.00 |
| Jumlah | | | 3 | 100.00 |

Sumber : *Data Olah 2010*

Dari table di atas terlihat pada umumnya kualitas penerapan MBS di Kota Dumai kepala sekolah yang didukung oleh indikator *kurikulum* terdapat 100. %

berkriteria sangat tinggi, artinya daya dukungan *kurikulum* berada pada posisi sangat memuaskan. Sedangkan yang kriteria yang lainnya 0.00 %.

Tabel 22
Distribusi Data Dukung Kualitas Penerapan MBS
Kesiswaan

| No | Kriteria | Interval | F | % |
|--------|---------------|-----------|---|--------|
| 1 | Sangat Tinggi | 8.5 - 10 | 2 | 100.00 |
| 2 | Tinggi | 6.9 - 8.4 | 0 | 0.00 |
| 3 | Sedang | 5.3 - 6.8 | 0 | 0.00 |
| 4 | Rendah | 3.7 - 5.2 | 0 | 0.00 |
| 5 | Sangat Rendah | 2 - 3.6 | 0 | 0.00 |
| Jumlah | | | 2 | 100.00 |

Sumber : *Data Olah 2010*

Dari table di atas terlihat pada umumnya kualitas penerapan MBS di Kota Dumai kepala sekolah yang didukung oleh indicator *kesiswaan* terdapat 100. % berkriteria sangat tinggi, artinya daya dukungan *kesiswaan* berada pada posisi sangat memuaskan. Sedangkan yang kriteria yang lainnya 0.00 %.

Tabel 23
Distribusi Data Dukung Kualitas Penerapan MBS
Sarana dan Prasarana

| No | Kriteria | Interval | F | % |
|--------|---------------|-----------|---|--------|
| 1 | Sangat Tinggi | 4.3 - 5 | 1 | 100.00 |
| 2 | Tinggi | 3.5 4.2 | 0 | 0.00 |
| 3 | Sedang | 2.7 - 3.4 | 0 | 0.00 |
| 4 | Rendah | 1.9 - 2.6 | 0 | 0.00 |
| 5 | Sangat Rendah | 1 - 1.8 | 0 | 0.00 |
| Jumlah | | | 1 | 100.00 |

Sumber : *Data Olah 2010*

Dari table di atas terlihat pada umumnya kualitas penerapan MBS di Kota Dumai kepala sekolah yang didukung oleh indikator *sarana dan prasarana* terdapat 100. % berkriteria sangat tinggi, artinya daya dukungan *sarana dan prasarana* berada pada posisi sangat memuaskan. Sedangkan yang kriteria yang lainnya 0 %.

Tabel 24
*Distribusi Data Dukung Kualitas Penerapan MBS
Anggaran*

| No | Kriteria | Interval | F | % |
|--------|---------------|-----------|---|--------|
| 1 | Sangat Tinggi | 21.1 - 25 | 5 | 100.00 |
| 2 | Tinggi | 17.1 - 21 | 0 | 0.00 |
| 3 | Sedang | 13.1 - 17 | 0 | 0.00 |
| 4 | Rendah | 9.1 - 13 | 0 | 0.00 |
| 5 | Sangat Rendah | 5- 9 | 0 | 0.00 |
| Jumlah | | | 5 | 100.00 |

Sumber : *Data Olah 2010*

Dari table di atas terlihat pada umumnya kualitas penerapan MBS di Kota Dumai kepala sekolah yang didukung oleh indikator *anggaran* terdapat 100. % berkriteria sangat tinggi, artinya daya dukungan *anggaran* berada pada posisi sangat memuaskan. Sedangkan yang kriteria yang lainnya 0 %.

Tabel 25
*Distribusi Data Dukung Kualitas Penerapan MBS
Partisipasi Masyarakat*

| No | Kriteria | Interval | F | % |
|--------|---------------|-------------|---|--------|
| 1 | Sangat Tinggi | 33.7 - 40 | 8 | 100.00 |
| 2 | Tinggi | 27.3 - 33.6 | 0 | 0.00 |
| 3 | Sedang | 20.9 - 27.2 | 0 | 0.00 |
| 4 | Rendah | 14.5 - 20.8 | 0 | 0.00 |
| 5 | Sangat Rendah | 8 - 14.4 | 0 | 0.00 |
| Jumlah | | | 8 | 100.00 |

Sumber : *Data Olah 2010*

Dari table di atas terlihat pada umumnya kualitas penerapan MBS di Kota Dumai kepala sekolah yang didukung oleh indikator *partisiapsi masyarakat* terdapat 100. % berkriteria sangat tinggi, artinya daya dukungan *partisiapsi masyarakat* berada pada posisi sangat memuaskan. Sedangkan yang kriteria yang lainnya 0 %.

5. Uji Prasyarat dan Hipotesis

1) Uji Prasyarat Analisis

a. Uji Normalitas

Salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam analisis regresi adalah data dan model regresi berdistribusi normal. Kenormalan data dapat dilihat dari uji normalitas Kolmogorov-Smirnof dari masing-masing variabel.⁷²

Data dianalisis dengan bantuan komputer program SPSS versi 17 Windows

7. Dasar pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas. Jika probabilitas $> 0,05$ maka data penelitian berdistribusi normal, sedangkan untuk normal P-P plot apabila titik-titik berada dekat dengan garis diagonal maka model regresi berdistribusi normal. Hasil uji normalitas selengkapnya dapat dilihat dari output SPSS 17 seperti pada tabel

26

⁷² Santoso Singgih,., *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. (Jakarta : Media Komputindo, 1999), hal. 311

Tabel 26

Hasil Uji Normalitas Menggunakan Kolmogorov Smirnov

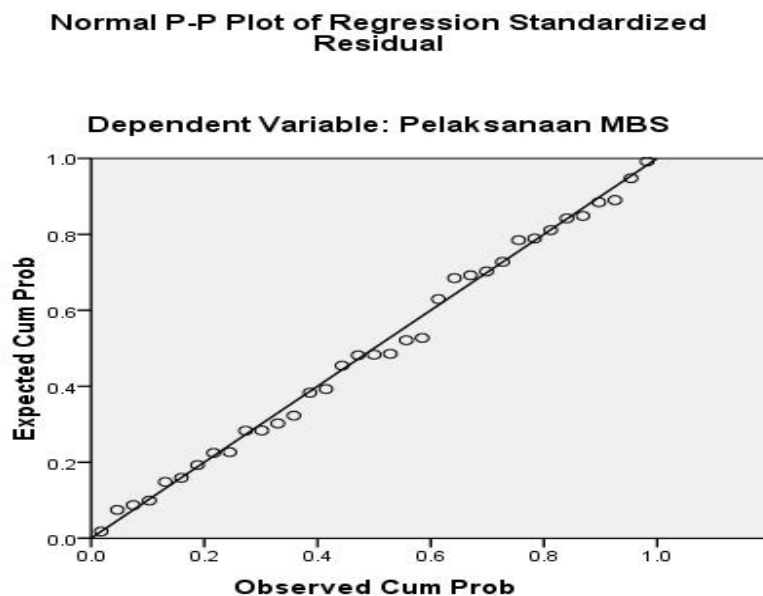
| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | | | |
|------------------------------------|------------------------|----------------------|----------------|---------------|
| | | Kemampuan Manajerial | Motivasi Kerja | Penerapan MBS |
| N | | 35 | 35 | 35 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 112.2000 | 58.0857 | 75.6286 |
| | Std. Deviation | 20.97449 | 10.88272 | 12.01980 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .131 | .109 | .210 |
| | Positive | .080 | .085 | .161 |
| | Negative | -.131 | -.109 | -.210 |
| | Kolmogorov-Smirnov Z | .777 | .647 | 1.245 |
| | Asymp. Sig. (2-tailed) | .583 | .797 | .090 |

Sumber : Data olah SPSS 17

Terlihat dari tabel 26 pada baris sig. Sig untuk dua sisi diperoleh nilai signifikansi variabel Kemampuan Manajerial (X_1) sebesar 0,583, untuk variabel motivasi kerja (X_2) sebesar 0,797 dan untuk Kualitas Penerapan MBS (Y) sebesar 0,090. Nilai signifikansi dari variabel X_1 dan $X_2 > 0,05$ dan begitu juga Y , yang berarti bahwa H_0 diterima atau data variabel berdistribusi normal.

b. Plot of Regression Standardized Residual

Di samping menggunakan uji Kolmogorov Smirnov analisis kenormalan data ini juga didukung dari Plot of Regression Standardized Residual. Apabila grafik yang diperoleh dari output SPSS ternyata titik-titik mendekati garis diagonal, dapat disimpulkan bahwa model regresi berdistribusi normal. Lebih jelasnya hasil uji normalitas data dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4

P-P Plot Pengujian Normalitas Model

Terlihat dari grafik di atas, titik-titik mendekati garis diagonal yang berarti bahwa model regresi berdistribusi normal.

2) Hipotesis

a. Uji Simultan (F Test)

Uji statistik F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 27
Data Distribusi berdasarkan Anova

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|---------|
| 1 | Regression | 1823.294 | 2 | 1246.647 | 13.022 | .000(a) |
| | Residual | 3088.878 | 32 | 95.719 | | |
| | Total | 4912.171 | 34 | | | |

a Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kemampuan Manajerial

b Dependent Variable: Kualitas Penerapan MBS

Sumber : Data olah SPSS 17

Dari tabel 27 terlihat uji ANOVA atau F test, didapat F hitung adalah 13,022 dengan tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena probabilitas (0,000) lebih kecil dari 0,005, maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. Atau dapat dikatakan bahwa, Kemampuan Manajerial dan Motivasi Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.

b. Uji Model Summary

Uji ini dilakukan untuk melihat kontribusi variabel bebas (Kemampuan Manajerial dan Motivasi Kerja) terhadap variabel terikat (Kualitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah), terlihat pada tabel 28 berikut ini :

Tabel 28
Data Distribusi berdasarkan Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .670(a) | .449 | .414 | 9.78363 |

a Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kemampuan Manajerial

b Dependent Variable: Kualitas Penerapan MBS

Sumber : Data olah SPSS 17

Dari tabel didapati data hasil R square adalah 0,449, ini mempunyai arti bahwa kontribusi variabel bebas (Kemampuan Manajerial dan Motivasi Kerja) terhadap variabel terikat (Kualitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah) adalah 44,9%, sedangkan 55,1% ditentukan oleh faktor lain. Atau dengan kata lain bahwa 44,9% Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dapat dijelaskan oleh variabel Kemampuan Manajerial dan Motivasi Kerja. Sedangkan sisanya (100% - 44,9% = 55,1%) dijelaskan oleh faktor lainnya.

c. Coefficients

Coefficients ini dilakukan untuk menunjukan bahwa tanpa adanya Kemampuan Manajerial dan Motivasi Kerja, Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah bisa dicapai, seperti pada tabel 29 berikut :

Tabel 29
Data Distribusi Berdasarkan Hasil Coefficients

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 30.085 | 12.703 | | 2.368 | .024 |
| | Kemampuan Manajerial | .183 | .085 | .300 | 2.160 | .038 |
| | Motivasi Kerja | .655 | .179 | .509 | 3.666 | .001 |

Sumber : Data olah SPSS 17

Model estimasi:

$$Y = 30.085 + 0,183 X_1 + 0,655 X_2$$

Dimana:

Y = Kualitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

X1 = Kemampuan Manajerial

X2 = Motivasi Kerja

Nilai konstanta sebesar 30.085 menunjukkan bahwa tanpa adanya Kemampuan Manajerial dan Motivasi Kerja, Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah telah mencapai 30.085. Artinya kalau dihitung secara matematis, jika Kemampuan Manajerial dan Motivasi Kerja adalah 0 maka Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah bisa berhasil sebesar 30.085.

d. Uji Parsial

Uji ini dilakukan untuk mengukur besarnya pengaruh sebuah variable (variable bebas), yaitu Kemampuan Manajerial (X1) dan Motivasi Kerja(X2) terhadap sebuah variable lainnya (variable terikat), yaitu Kualitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, jika variable-variabel lainnya dianggap konstan (tetap) pada hubungan yang melibatkan lebih dari dua variable, distribusinya dalam table sebagai berikut :

Tabel 30

Koefisien regresi secara parsial dan uji signifikansi

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations | | |
|-------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Zero-order | Partial | Part |
| 1 | (Constant) | 30.085 | 12.703 | | 2.368 | .024 | | | |
| | Kemampuan Manajerial | .183 | .085 | .300 | 2.160 | .038 | .466 | .357 | .284 |
| | Motivasi Kerja | .655 | .179 | .509 | 3.666 | .001 | .607 | .544 | .481 |

a. Dependent Variable: Kualitas Penerapan MBS

Dari Tabel 30 di atas terlihat bahwa nilai Correlation Partial dari masing-masing variabel kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah adalah 0.284 dan 0.481 serta signifikansinya masing-masing adalah 0,038 dan 0,001. Adapun signifikansi semuanya kurang dari taraf signifikansi 5% (0,05) yang berarti dalam penelitian ini ada pengaruh yang signifikan secara parsial pada variabel kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah terhadap kualitas penerapan manajemen berbasis sekolah di kota Dumai. Atau dengan kata lain variabel kemampuan manajerial (X1) punya pengaruh terhadap kualitas penerapan manajemen berbasis sekolah (Y) yaitu 0.038 % sedangkan variable motivasi kerja konstanta (tetap), dan ketika motivasi kerja (X2) berpengaruh terhadap kualitas penerapan manajemen berbasis sekolah (Y) yaitu 0.001 % sedangkan variable kemampuan manajerial konstanta (tetap).

B. Pembahasan

1. Gambaran Umum Kemampuan Manajerial dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah terhadap Kualitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

Berdasarkan hasil penelitian terdapat gambaran umum terhadap Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, yaitu sangat baik (37.14 %) dan sub indicator sangat kurang baik, dan Motivasi kerja Kepala Sekolah tinggi (37.14 %) dan sub indicator sangat kurang baik, kecuali kemampuan pengawasan berada pada posisi sedang, kemudian Kualitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

kota Dumai baik (65.71 %) dan dukung oleh sub indicator yang berada pada nilai sangat baik.

2. *Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kualitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.*

Berdasarkan hasil analisis regresi secara parsial diperoleh $\text{sig. } 0,038 < 0,05$, berarti hipotesis yang menyatakan ada pengaruh kemampuan manajerial terhadap penerapan Manajemen Berbasis Sekolah diterima. Dengan kemampuan manajerial yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap kualitas penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. Atau dengan kata lain keberhasilan kepala sekolah dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah yang berkualitas tidak terlepas dari kemampuan manajerial kepala sekolah. Kemampuan Manajerial seorang kepala sekolah adalah keseluruhan kemampuan yang dimiliki oleh seorang manajer, sehingga semua tujuan pendidikan yang dipimpinnya terwujud secara efektif dan efisien.

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Tilaar bahwa manajemen pada hakekatnya berkenaan dengan cara-cara pengelolaan suatu lembaga, agar lembaga tersebut efisien dan efektif.⁷³ Suatu lembaga dikatakan efisien apabila investasi yang ditanamkan dalam lembaga tersebut sesuai atau memberikan profit sebagaimana yang diharapkan. Selanjutnya suatu lembaga dikatakan efektif apabila pengelolaannya menggunakan prinsip yang tepat dan benar sehingga

⁷³ H.A.R Tilaar, *Op. Cit*

berbagai kegiatan di dalam lembaga tersebut dapat tercapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Menurut Gimin di dalam bukunya *Manajemen Berbasis Sekolah* bahwa, untuk menjadikan sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, maka kepala sekolah harus memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Kepala sekolah juga dituntut untuk melakukan sebagai manajer dalam meningkatkan proses belajar mengajar.⁷⁴

Ungkapan di atas terlihat jelas, bahwa manajemen berbasis sekolah itu bisa ditingkatkan, bila kepala sekolah meningkatkan kemampuan manajerialnya.

3. Pengaruh Motivasi Kerja Kepala Sekolah terhadap Kualitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

Berdasarkan hasil analisis regresi secara parsial diperoleh $\text{sig. } 0,001 < 0,05$, berarti hipotesis yang menyatakan ada pengaruh motivasi kerja kepala sekolah terhadap penerapan Manajemen Berbasis Sekolah diterima. Dengan motivasi kerja kepala sekolah yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap kualitas penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. Atau dengan kata lain bila motivasi kerja kepala sekolah meningkat, maka besar kemungkinan kualitas penerapan Manajemen Kepala Sekolah dapat ditingkatkan sebesar 0,655%.

⁷⁴ Dr. Gimin, M. Pd, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Cendikia Insani : Pekanbaru, 2006) hal, 37

Asa'ad mengemukakan motivasi kerja merupakan suatu yang menimbulkan semangat dan dorongan kerja. Kepala sekolah yang mempunyai semangat dan dorongan yang tinggi dalam memajukan pendidikan atau untuk meningkatkan kualitas manajemen berbasis sekolah, biasanya mempunyai motivasi kerja yang tinggi pula. Lebih lanjut dikatakan bahwa motivasi kerja psikologis kerja disebut pendorong semangat kerja. Kuat atau lemahnya motivasi kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi kerja yang akan dicapai.⁷⁵

Wainer mengemukakan bahwa orang-orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi ditandai oleh: (1) berusaha untuk melakukan kegiatan yang meningkatkan prestasi, (2) berusaha untuk menghindari terjadinya kegagalan, (3) bekerja dengan intensitas yang lebih tinggi dan (4) memilih tugas yang mempunyai tingkat kesulitan.⁷⁶ Pendapat ini pun menggambarkan bahwa seseorang yang mempunyai motivasi tinggi untuk berprestasi akan selalu bekerja keras untuk mencapai hasil yang memuaskan dalam pekerjaannya, sebab yang bersangkutan akan merasa bangga dan bahagia jika ia berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan meskipun dengan menggerahkan segala kemampuan dan usaha maksimal yang cukup melelahkan, bahkan perasaan bangga/bahagia ini dapat semakin memperbesar dorongan seseorang untuk meraih prestasi yang lebih baik.

Kepala sekolah yang memiliki motivasi tinggi cenderung untuk selalu melakukan pekerjaan hingga terwujud segala tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini

⁷⁵ As'ad Moch, *Op. Cit*

⁷⁶ Wainer, *Op. Cit.*

sesuai menurut Wahjosumidjo bahwa motivasi itu merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karena motivasi tersebut mempengaruhi seseorang untuk melakukan peningkatan aktivitas atau tindakan, serta mempertahankan kegiatan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi merupakan proses biologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, persepsi dan kemampuan lainnya yang ada pada diri seseorang. Proses psikologi tersebut dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu: (1) faktor intrinsik yang meliputi : kepribadian, sikap, pengalaman, pribadi, latar belakang pendidikan, dan harapan atau cita-cita, dan (2)faktor ekstrinsik, yang meliputi: perilaku pimpinan, hubungan antara individu, atau antar individu dengan kelompoknya, sosial ekonomi dan sebagainya.⁷⁷

4. Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah Terhadap Kualitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

Berdasarkan hasil analisis regresi secara parsial diperoleh bahwa, kontribusi variable bebas sebesar 44,9 %, berarti hipotesis yang menyatakan ada pengaruh Manajerial dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah terhadap penerapan Manajemen Berbasis Sekolah diterima. Dengan kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap kualitas penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.

⁷⁷ Wahjosumidjo, *Op. Cit*

Manajemen Berbasis Sekolah Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sekolah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberikan pelajaran. Berdasarkan makna leksikal tersebut maka Manajemen Berbasis Sekolah dapat diartikan sebagai pengguna sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.

Manajemen mempunyai tiga unsur pokok yaitu: (1) adanya tujuan yang ingin dicapai, (2) tujuan dapat dicapai dengan menggunakan kegiatan orang lain, dan (3) kegiatan-kegiatan orang lain itu harus dibimbing dan diawasi. Dengan demikian manajemen dapat dipastikan adanya maksud untuk mencapai tujuan tertentu dari kelompok atau organisasi yang bersangkutan.

Sebagai kepala sekolah yang ditanggannya terletak tanggung jawab tentang maju mundurnya pendidikan tersebut, maka menurut Stoner dalam buku Wahjosumidjo kepala sekolah memiliki delapan macam fungsi manajer yaitu: (1) Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain, (2) Kepala sekolah bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan, (3) Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan dalam kondisi yang terbatas, (4) Kepala sekolah harus berpikir secara analitik dan konsepsional, (5) Kepala sekolah sebagai juru penengah, (6) Kepala sekolah sebagai politisi, (7) Kepala sekolah

adalah seorang diplomat, (8) Kepala sekolah berfungsi sebagai pengambil keputusan.

Dengan demikian akan terwujudlah manajemen berbasis sekolah yang berkulaitas, bila kepala sekolah mempunyai kemampuan manajerial yang tinggi dan motivasi kerja yang optimal.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang diberikan responden dan pembahasan yang telah disajikan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

Pertama. Dari hasil penelitian pada bab terdahulu terlihat pada umumnya menjawab kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah sangat baik dan tinggi, begitu juga pada kualitas penerapan manajemen berbasis sekolah. Namun yang perlu menjadi catatan buat kepala sekolah di Kota Dumai adalah kemampuan manajerial masih terdapat sub-sub yang berada pada nilai yang sangat rendah, artinya pada kemampuan manajerial perlu diperbaiki dan ditingkatkan, karena kemampuan manajerial kepala sekolah juga bahagian yang sangat penting dalam kualitas penerapan manajemen berbasis sekolah.

Kedua. Dari hasil uji F terlihat bahwa, Kemampuan Manajerial dan Motivasi Kerja kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh terhadap kualitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, karena probabilitas (0,000) lebih kecil dari 0,005. Dengan kata lain kualitas Penerapan Manajemen Berbasis

Sekolah dapat ditingkatkan dengan kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah.

Ketiga. Dari data hasil R square adalah 0,449 %, ini mempunyai arti bahwa kontribusi variabel bebas yaitu Kemampuan Manajerial dan Motivasi Kerja terhadap variabel terikat berupa Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah sebesar 44,9%, sedangkan 55,1% ditentukan oleh faktor lain.

Keempat. Dari hasil uji parsial terdapat masing-masing variabel kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah signifikansinya masing-masing adalah 0,038 dan 0,001. Adapun signifikansi semuanya kurang dari taraf signifikansi 5% (0,05). Hal ini mengandung arti bahwa ada pengaruh yang signifikan secara parsial pada variabel kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kualitas penerapan manajemen berbasis sekolah di kota Dumai, sedang motivasi kerja berada pada posisi tetap (konstanta). dan motivasi kerja kepala sekolah terhadap kualitas penerapan manajemen berbasis sekolah di kota Dumai, sedang kemampuan manajerial berada pada posisi tetap (konstanta)

B. Saran

Kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah berpengaruh terhadap kualitas penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Kota Dumai, maka dari itu kepada :

1. Dinas Pendidikan dan Kementerian Agama Kota Dumai diharapkan memberikan wewenang penuh kepada kepala sekolah untuk senantiasa berbuat dan bekerja untuk kemajuan sekolah yang dipimpinnya.
2. Kepala sekolah yang ada di Kota Dumai baik yang berada di bawah Dinas Pendidikan atau di bawah Kementerian Agama diharapkan selalu berbuat secara kemandirian untuk kemajuan sekolah yang dia pimpin, tanpa menunggu keputusan atau perintah dari atasan.
3. Manajemen Berbasis Sekolah belum terlihat secara merata diterapkan di sekolah-sekolah di kota Dumai, kecuali sebahagian di sekolah swasta. Hal itu dapat dibuktikan, kepala sekolah masih sifatnya menunggu intruksi dari Dinas Pendidikan/Kementrian Agama apa yang akan diperbuatnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu. Duhou, 2002. *School Based Management*. Paris: Internasional Institute for Educational Planning
- Bellen S. dkk. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: UNESCOUNICEF-Pemerintah Indonesia
- Burhanuddin, 1994. *Analisis Administrasi Manajemen Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: BumiAksara
- D. Stephen Robbins, 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Depdiknas, 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Tanpa Penerbit
- E. Mulyasa, 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja RosdaKarya
- Fattah. 1999. *Landasan Manajemen Pendidikan Remaja*. Bandung: Rosda Karya
- Gimin, 2006, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Pekanbaru: Cendikia Insani
- G. Syadan. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Manajement)*. Jakarata: Djembatan
- H. A. Abdurrahman, 1996. *Leadership Teori Pengembangan Filosofi Kepemimpinan Kerja*). Jakarta: Dinas Latihan Jabatan LAN.
- H. A. R. Tilaar, 2002. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta

- H.B. Siswanto, 2006. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- H. Nawawi, 1999. *Administrasi Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Hanafie Mahtika, 2006. *Ilmu Administrasi Konsep dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai*. Jakarta: Gunung Agung
- Ibrahim Bafadall, 1992. *Supervisi Pengajaran Teori dan Aplikasinya dalam Pembina Profesional Guru*. Bandung: Bumi Aksara.
- Imam Jalaluddin Al-Mahalli & Imam Jalaluddin As-Suyuthi, 2004, *Tafsir Jalalain*, Bandung : Sinar Baru Algesindo.
- Iqbal Hasan, 2010, *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*, Jakarta : PT. Bumi Aksara,
- K. Kartono, 1997. *Psikologis Sosial Untuk Manajemen Perusahaan dan Industri*. Jakarta: Rajawali Press Yogyakarta: Kanisius
- M. Ngalm Purwanto, 1998. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Moch. As'ad, 1987. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Manangkasi. 1998. *Statistik Terapan*. Ujung Pandang: FIP IKIP
- Maisyaroh, 2003. *Manajemen Pendidikan*. Malang : Universitas Negeri Malang.
- Moenir, 1996. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai*. Jakarta: Gunung Agung.

- Muhammad Arif Tiro, 1999. *Analisis Korelasi dan Regresi*. Makassar: Badan Penerbit Universitas Negeri Makassar.
- Nancy. Stevenson, 2001. *Penuntun 10 Menit Seni Memotivasi*. Yogyakarta: Andi
- PH. Slamet, 2000. "Manajemen Berbasis Sekolah. " *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. Tahun 6 (027)
- Purwanto. 1990. *Psikologis Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- R Wayne Mondy, dan Shane R. Premeaux. 1993. *Management: Concept, Practices, and Skill*. Boston: Allyn and Bacon
- S. Muslim, 2003. *Kinerja Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) SLTP Negeri 2 Mataram*: Universitas Negeri Surabaya.
- S.P. Melayu Hasibuan, 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Makalah*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudjana, 2005. *Metoda Statistika*, Bandung: Tarsito
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan RD*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto, 2002. *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Reneka Cipta.

- Sunarto Ridwan, 2010, *Pengantar Statistik untuk Penelitian : Pendidikan, Sosial, Komunikasi, Ekonomi, dan Bisnis*, Bandung, Alfabeta
- Sutaryadi. 1993. *Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional
- Sondang P. Siagian, 1992. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Uno. B. Hamzah. 2006. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara
- T. Hani Handoko, 2003. *Manajemen Edisi 2*, Yogyakarta: BPFE
- W.J.S, Poerwardarminta. 1996. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Wahjosumidjo. 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah. Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Walgito Bimo. 2000. *Pengantar Psikologi Umum*. Jakarta: RinekaCipta
- Wainer. 1990. *Attribute On Theory Achievement Motivation and Educational Process (Review Of Educational Research)*.
- Yulk Gary. 1998. *Leadership in Organization*. Jakarta: Prennhalindo